

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

KEILA BORGES PERES

KRALL ELETRIC SAT RASTREADORES

A importância do planejamento financeiro nas microempresas

CURITIBA

2016

KEILA BORGES PERES

KRALL ELETRIC SAT RASTREADORES

A importância do planejamento financeiro nas microempresas

Trabalho final de conclusão de curso apresentado ao MBA Finanças do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

**CURITIBA
2016**

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	6
1. A EMPRESA.....	8
1.1. Contexto Organizacional	8
1.2. Estrutura da Empresa.....	12
1.3. A prestação do serviço.....	13
2. A EVOLUÇÃO – ONDE O PROBLEMA COMEÇOU.....	15
3. ONDE PODERIAM OCORRER AS MELHORIAS?	21
3.1. Poder de barganha	22
3.2. Desconhecimento do fluxo de caixa.....	24
3.3. Novas parcerias	25
3.4. Planejamento/controlado financeiro	26
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

RESUMO

O objetivo do trabalho é descrever as dificuldades de gestão de custos de uma microempresa prestadora de serviços, caracterizada por posicionamento estratégico competitivo e diferenciação e cliente único ao longo do período de 2010 a 2015. O trabalho visa identificar como o aumento brusco em suas operações em curto tempo e financiada com muitos recursos externos afetou em seus resultados, se enquadrando no efeito tesoura e possivelmente no espiral da morte. Além disso, como os fatores descontrolado financeiro dos sócios e falta de poder de barganha somados levaram ao encerramento das atividades da empresa.

Palavras-chave: gestão de custos de curto prazo; fluxo de caixa; efeito tesoura.

ABSTRACT

The objective of this work is to describe the difficulties of managing costs on a microenterprise company that provides services, characterized by competitive strategic positioning and differentiation and a unique customer over the period 2010 to 2015. The study aims to identify how the abrupt increase in its operations in short time and financed by many external resources affected its results, ending up to the scissors effect and possibly to the death spiral. Moreover, how the lack of financial controls by its partners and lack of bargaining power led to the closure of the activities of the company.

Key words: short term costs management; cash flow; scissor effect.

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro tem apresentado um estímulo para as atividades de micro e pequenas empresas. Porém, os mecanismos de suporte para que essas empresas possam crescer e se desenvolver de forma saudável nem sempre são tão incentivados. Há canais que tornam essas informações e ferramentas acessíveis, como o Sebrae, por exemplo, mas nem sempre as plataformas padronizadas disponibilizadas por eles se encaixam a todos os tipos de negócio.

É um grande desafio ao micro empreendedor, que iniciou seu negócio de forma artesanal e pouco burocrática, compreender que o crescimento de suas atividades pode não equivaler ao crescimento de seus lucros. Muito se confunde os conceitos de faturamento com lucro, e, quando se trata de cálculos ou tabelas, isso fica ainda mais complexo.

“O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas sua participação na economia” (SEBRAE, 2015, p.1).

Conforme análise do Sebrae (2015), a representação de micro e pequenas empresas em 2011 no Brasil era de 98,1% em relação ao total, sendo 86,3% micro e 11,8% pequenas empresas no setor de serviços, gerando um valor agregado médio de 32,4% entre 2009 e 2011. Ou seja, as MPEs possuem uma participação significativa e de grande importância na economia brasileira.

Por isso, apoio e ferramentas financeiras para esse grupo de mercado se tornam importantes, afinal, o tamanho da empresa ou faturamento não está relacionado ao nível de complexidade de um gerenciamento financeiro saudável.

O objetivo desse trabalho é mostrar, em uma linguagem acessível ao público leigo os equívocos do sócio da empresa estudada em relação a esses conceitos, e, porque, mesmo com crescimento de faturamento a empresa precisava constantemente de empréstimos para socorrer seu fluxo de caixa.

Para isso, serão esclarecidos conceitos de alguns termos financeiros e apresentados cálculos que demonstrem a evolução dos custos fixos da empresa e da necessidade de capital de giro ao longo do período estudado.

A empresa objeto de estudo foi escolhida por se tratar de um negócio familiar em que a autora desse trabalho se envolveu por algum tempo, e notou as dificuldades do sócio principal em gerir a área financeira da microempresa, e como

isso afetou o futuro da mesma. O estudo poderá auxiliar demais sócios e gestores de micro e pequenos negócios que enfrentam os mesmos desafios.

Será analisada uma empresa em ciclo de aumento brusco em suas operações em curto tempo e financiada com muitos recursos externos e como isso afetou em seus resultados, se enquadrando no efeito tesoura e possivelmente no espiral da morte, como abordado no Modelo de Fleuriet ou também conhecido Modelo Dinâmico de Capital de Giro (FLEURIET;KEHDY;BLANC,2003). Trata-se de um caso real que trará exemplos de qual a importância do bom gerenciamento de curto prazo nas empresas e os resultados gerados por tal gestão.

1. A EMPRESA

A empresa Krall Eletric Sat Rastreadores é uma empresa especializada em instalação e manutenção de rastreadores em veículos. Seu foco principal são veículos de carga, e seu sócio-gerente possui conhecimento em várias tecnologias do mercado.

Ao longo do tempo, ela teve um crescimento considerável, e mudanças rápidas de seus cenários, que fez com que o sócio não percebesse a diminuição nos seus lucros.

Esse aumento no volume de serviços e crescimento brusco da empresa fez com que fossem necessárias algumas injeções de capital de terceiros consecutivas, e, como o faturamento bruto havia crescido quase dez vezes o valor inicial, o dono da empresa se sentia confortável, pois avaliava o desempenho da empresa apenas pelo seu faturamento¹.

1.1. Contexto Organizacional

O mercado de rastreadores está em franca expansão há pelo menos dez anos. É uma ferramenta relativamente recente no que tange o controle de prazos e cargas na área logística no país. Hoje é um requerimento do setor que os veículos e cargas sejam monitoradas, tanto para segurança quanto para controle e previsão das empresas. O setor geralmente é dividido entre as empresas detentoras da tecnologia e as empresas prestadoras de serviço, também chamadas representantes, que realizam a instalação e manutenção dessa tecnologia nos veículos.

Para melhor análise do contexto organizacional, segue abaixo apresentada análise relacionando as cinco forças competitivas de Porter (1986):

- Rivalidade entre concorrentes: A Krall é uma empresa do segundo setor, especializada na tecnologia de uma detentora da tecnologia que é recente, mas que já tem uma grande participação de mercado, responsável por quase trinta por cento do mercado nacional. Está localizada em Curitiba, próxima a matriz da

¹ O sócio não possuía ferramentas de controle de suas finanças, e se baseava nos valores recebidos por seu cliente, sem se atentar aos demais descontos que onerariam a empresa.

detentora, e por isso, tem sido referência em padrão e qualidade para as demais representantes no país. É responsável pelos serviços de Curitiba e região metropolitana e litoral. Havia mais representantes na região, mas com o passar do tempo, e reestruturação imposta pela fornecedora de tecnologia, a Krall se destacou e ganhou a representação da região. Ainda há rivalidade entre ela e demais estados, com relação a qualidade e a quantidade de serviços prestados, já que o ganho da prestadora de serviços se dá pelo volume.

- Poder de barganha dos compradores: Quem faz a negociação do produto com os clientes é a detentora da tecnologia. A Krall apenas recebe os valores por serviço prestado, por isso não há intervenção dela nesse ponto. Com relação a detentora como compradora do serviço da Krall, é estipulado em contrato que a própria controla a tabela de preços praticada para pagar a prestadora de serviços, e não há negociação com relação a esses valores.
- Poder de barganha dos fornecedores: O maior fornecedor é a própria detentora do serviços, e as peças são consignadas, ou seja, a representante não paga por elas, e os clientes as utilizam em contrato de locação, então peças removidas para manutenção são encaminhadas para a detentora, que as reutiliza posteriormente. Demais fornecedores são para ferramentas do dia-a-dia, que exigem troca constante (alicates, chaves de fenda, etc) e o fio PP 4, especial para instalação e manutenção das carretas, mas por ser volume pequeno, não há poder de barganha.
- Ameaça de produtos substitutos: Como a Krall apenas faz a instalação e manutenção dos aparelhos nos veículos, depende das mudanças de tecnologia lançadas pela detentora. A detentora deve estar atenta ao mercado para garantir que sua tecnologia não fique obsoleta. A Krall, por sua vez, deve se atentar ao mercado, e como possui contato com o cliente final, sondar suas expectativas e produtos novos. Até o momento, não há preocupação quanto a isso, pois a detentora está confortável e consegue lançar novas tecnologias, competitivas e que fortalecer sua marca.
- Entrada de novos concorrentes: com a nova política da detentora, apenas haveria essa necessidade caso a qualidade dos serviços diminuísse muito, ou por desistência da Krall em atuar no mercado.

Nesse posicionamento, a empresa está confortável em 3 dos 5 pontos apresentados, porém há dois pontos (barganha dos compradores e barganha dos fornecedores) que exigem novas políticas com a detentora ou até mesmo novas parcerias para que a Krall consiga mais força. A empresa buscou externamente algumas novas parcerias, com tecnologias mais simples e de outras regiões, porém sem muita aceitação no mercado regional.

Considerando que: “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.” (KOTLER, 2000, p.98), como ferramenta para a análise dos ambientes interno e externo, segue abaixo a análise SWOT da empresa, que consiste em listar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e traçar um cenário que auxilie no planejamento estratégico da empresa.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Exclusividade de atendimento na região; Proximidade com a detentora de tecnologia; Qualidade dos serviços; Capacidade de atendimento em volume.	Mão de obra muito cara; Mínimo poder de barganha com a detentora de tecnologia; Dívidas para alavancar a empresa foram além do crescimento; Poucos recursos financeiros para investir na estrutura da empresa.
Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de expansão para demais regiões do Estado; Buscar representação de novas marcas e tecnologias; Expandir a participação de mercado; Agilidade na prestação de serviço.	Poder negociação inexistente com empresa matriz; Aumento nos preços de aluguel e ferramentas; Concorrentes pela disputa na representação do serviço; Concorrentes a tecnologia da empresa matriz.

Quadro 1 – Análise SWOT

A partir disso, é possível fazer uma associação entre os itens, em busca de identificar possíveis consequências e intervenções necessárias para o cenário apresentado.

Ameaças com Pontos Fortes	Ameaças com Pontos Fracos
<p>Entrada de concorrentes; Mudança da matriz para localidade mais estratégica/barata;</p> <p>Volume crescente prejudicando a qualidade; Diminuição do volume e necessidade de demissões.</p>	<p>Greve/motim dos funcionários; Redução das tabelas de preço dos serviços prestados;</p> <p>Pouca força para alavancar capital de giro;</p> <p>Necessidade de estrutura melhor para atrair mais clientes não sendo suprida.</p>
Oportunidades com Pontos Fortes	Ameaças com Pontos Fracos
<p>Fortalecer a marca pelo bom relacionamento com os clientes;</p> <p>Possibilidade de expansão com bom treinamento ao funcionários;</p> <p>Busca de autonomia e possibilidade de aliar funcionários como sócios;</p> <p>Gerar um fluxo de caixa de acordo com a necessidade da empresa.</p>	<p>Abalo das finanças da empresa pela inflação/riscos de mercado;</p> <p>Possibilidade de atualização do pagamento pelos serviços praticamente inexistente;</p> <p>Risco de descontentamento/processos trabalhistas;</p> <p>Mudança na estratégia da empresa detentora a tecnologia, não necessitando mais de representação.</p>

Quadro 2 – Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

Com base nessa análise, segue as recomendações estratégicas para atuar em cada ponto:

Ameaças com Pontos Fortes	Ameaças com Pontos Fracos
<p>Cativar os clientes, manter o compromisso com a qualidade do serviço;</p> <p>Estar atento às possíveis mudanças, manter o bom relacionamento com a empresa detentora da tecnologia;</p> <p>Treinamento constante aos funcionários, para que possam trabalhar priorizando a padronização e qualidade;</p> <p>Controle dos volumes e cuidado ao movimento sazonais do setor, se atualizando constantemente e mantendo bom relacionamento com matriz/clientes.</p>	<p>Comunicação com os funcionários para saber sobre suas necessidades/expectativas;</p> <p>Bom relacionamento com a detentora, para poder expor as dificuldades a qual a empresa enfrenta com o aumento de atividades/responsabilidades;</p> <p>Necessidade de controle mais a fundo da estrutura de custos da empresa e separação entre gastos pessoais e da empresa;</p> <p>Manter foco nos detalhes de satisfação do cliente, e, aos poucos, investir na estrutura física da empresa.</p>
Oportunidades com Pontos Fortes	Ameaças com Pontos Fracos
<p>Continuar com a política de clareza com os clientes, manter o bom relacionamento e fidelizá-los;</p> <p>Cativar funcionários a ambicionarem posições melhores, por meio do bom desempenho de seus serviços;</p> <p>Ter os funcionários como parceiros do negócio, incentivando-os a se dedicarem e possivelmente tornarem-se sócios da empresa nas demais localidades de abertura;</p> <p>Controle do fluxo financeiro deverá ser criterioso e bem definido, para que a alavancagem seja bem sucedida.</p>	<p>Estar atento e antenado as mudanças do mercado e do setor atuante é essencial para a empresa;</p> <p>Contato constante com a detentora para explorar as possibilidades de melhoria;</p> <p>Comunicação com os funcionários para saber sobre suas necessidades/expectativas;</p> <p>Acompanhar as atualizações da tecnologia sempre, estar disponível para aplicar novas tecnologias, testes e sugestões à detentora.</p>

Quadro 3 – Recomendações estratégicas

No caso da Krall, enquadra-se no negócio com problemas, em que, de acordo com Kotler (2000), há poucas oportunidades e muitas ameaças. Como visto anteriormente, das oportunidades mencionadas, as duas primeiras opções já foram exploradas, mas não obtiveram êxito.

1.2. Estrutura da Empresa

O quadro de colaboradores até o encerramento da empresa se deu da seguinte forma: o Sócio Gerente Laerte e sua esposa Raquel, como Sócia Gerente; como analista administrativo financeiro a filha, também sócia da empresa, Keila; o Supervisor de Pátio e cinco técnicos instaladores.

A estrutura da empresa pode ser dividida em áreas e subáreas, conforme figura abaixo:

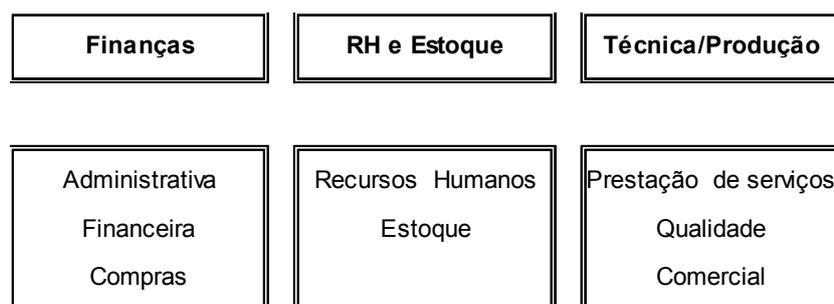


Figura 1 – Estrutura da empresa

A área de Finanças é gerida pela Analista Administrativo Financeira. As principais atividades são organização de agendas, pagamento de fornecedores, compra de insumos, pedidos de suprimento de estoques, geração de borderôs de pagamento, registro de remessas de devolução no sistema, controle de fluxo financeiro, controle de saldos bancários, controle de contas a receber, cobrança, preparar documentação para contabilidade, emissão de notas fiscais e boletos, cálculo de comissões dos funcionários, controle de tesouraria e faturamento.

A Sócia Gerente é responsável pela gestão do estoque, controle de peças e insumos, inventários físicos, organização do espaço físico, recebimento e armazenagem de nos equipamentos, envio de remessas de devolução de materiais,

fluxo de recebimento/devolução das peças. Além disso, é responsável pelo zelo da empresa, pois realiza as limpezas de áreas comuns, pátio e banheiros.

A responsabilidade pelo RH da empresa está dividido entre a Sócia Gerente e o Sócio Gerente. As decisões tomadas na área são em conjunto, ou seja, salários, benefícios, promoções ou demissões, taxas de comissões, mas as comunicações com os funcionários e feedbacks são realizados exclusivamente pelo Sócio Gerente.

A ele cabe ainda a responsabilidade pela área Técnica/Produção. Dentre suas principais atividades estão: relacionamento com a detentora da tecnologia e com os clientes, auxílio e treinamento aos técnicos, delegar serviços do dia, prospectar clientes e parcerias, qualidade dos serviços, gerir os funcionários e intermediar conflitos. Para auxiliá-lo em sua atividade, ele nomeou um dos técnicos como Supervisor de Pátio, que apoia nas atividades e qualidade dos serviços realizados na empresa.

Por fim, há os técnicos, que são responsáveis pelas instalações e manutenções, em manter a organização e limpeza nas cabines dos veículos, em captar o material necessário para o serviço, e devolver peças para manutenção ou que não foram utilizadas, zelar pelas ferramentas de trabalho.

A seguir, será mostrado ano a ano o desenvolvimento da empresa, e alguns resultados. A Krall se tornou, ao longo do período, prestadora de serviços em exclusividade para uma companhia, que se mantém no mercado, e é a detentora da tecnologia quem dita as tabelas de pagamentos pelos serviços prestados.

1.3. A prestação do serviço

O processo de produção se inicia pelo agendamento. Essa fase do processo é realizada pela empresa detentora da tecnologia. Como prestadores de serviço, a empresa Krall possui uma agenda para cada técnico, e os horários disponíveis no sistema eletrônico abrangem das 07h as 22h, todos os dias da semana, a empresa convencionou que os atendimentos se realizariam de segunda a sexta das 08h as 18h e sábados das 08h as 12h.

A detentora faz os agendamentos de acordo com a disponibilidade da agenda e tempo médio de execução de cada serviço. Os agendamentos podem ser

realizados até as 17h do dia anterior, e, caso ultrapassem esse horário, necessitam de autorização do Sócio Gerente.

Há agendas para atendimento interno no pátio da Krall, e duas agendas para atendimento externo², ou seja, no local solicitado pelo cliente. A partir daí, os clientes são direcionados ao pátio da empresa no horário definido, ou ao local agendado.

Assim que o veículo esteja disponível, no caso do atendimento interno, com a identificação do motorista na recepção, ou no caso do atendimento externo, no endereço mencionado pelo cliente e acompanhamento de motorista/responsável pelo veículo, são feitas as conferências dos dados com a ordem de serviço. É imprescindível que os dados de placa e chassi estejam exatamente iguais ao do documento para que o atendimento possa prosseguir. Após isso, são identificados os serviços a serem prestados.

Antes de iniciar o serviço, o técnico deve realizar o *checklist* inicial, que consiste em confirmar o estado do veículo em sua chegada ao pátio. Os principais itens verificados são luzes de freio, ignição, ré, farol alto e baixo, conservação do painel e tapetes na cabine do veículo.

Então, o técnico deve coletar o material para instalação/manutenção e suas ferramentas, se dirige ao veículo, faz a abertura do painel e as instalações necessárias.

Depois de concluído o serviço, o técnico é responsável pelo fechamento do painel, limpeza do local e *checklist* final, a fim de confirmar que nenhuma função do veículo foi danificada/alterada. Além disso, deve entregar os materiais de sobra ou manutenção ao estoque, para que a seja possível devolução das peças para manutenção e reposição por novas, via remessas físicas.

Ao final, o técnico solicita ao condutor do veículo a assinatura na ordem de serviço e encaminhar para o administrativo.

A partir daí, é a fase de conferência dos serviços prestados e fechado o borderô com os serviços prestados na quinzena. Os calendários para recebimento de borderôs, conferências e pagamento pelos serviços prestados é disponibilizada pela detentora da tecnologia, e é de responsabilidade da analista financeiro

² O atendimento externo se dá onde o cliente agendar. Há casos em que são realizados no pátio do próprio cliente, ou em postos de combustível próximos a rodovias, ou até mesmo em vias e rodovias, nos casos de atendimentos de emergência, por falha do equipamento ou comando indevido pelo responsável pelo gerenciamento da frota.

administrativa entregar os documentos para conferência no prazo, para que possa receber o pagamento na data acordada.

Essa etapa de conferência e liberação do pagamento dura em média quinze dias. O processo finaliza com o recebimento do pagamento.

2. A EVOLUÇÃO – ONDE O PROBLEMA COMEÇOU

No primeiro ano de empresa, o sócio trabalhava sozinho e fazia atendimento remoto, ou seja, ia até os veículos para instalação/manutenção com seu veículo. Havia um volume relativamente alto de serviço, visto que ele realizava cada atendimento sozinho. Seu custo era, grande parte, em ferramentas e combustível. Nesse período ele atendia a detentora de tecnologia e outras frotas pequenas com tecnologias diferentes, mas ainda sem caráter de representação, apenas como *freelancer*.

No segundo ano, o sócio contratou esporadicamente alguns ajudantes, quando seus volumes de transações aumentavam. Seus custos fixos continuavam os mesmos, com o aumento de serviço, o custo dos auxiliares era coberto. A cobrança era feita pelo próprio sócio, para a maioria, o recebimento era a vista, e, para alguns parceiros, ele aguardava a realização de uma quantidade específica de manutenções para gerar a cobrança, sem prazo definido para recebimento. No terceiro ano, a empresa conquistou a representação da almejada companhia de rastreadores, que, naquele momento, alcançava certa liderança no mercado e na tecnologia utilizada, o que atraiu o sócio.

A partir daí, a Krall iniciou uma nova fase. Visto que a Krall era a terceira representante aberta na região de Curitiba, os volumes de serviço aumentaram. O sócio adquiriu mais um veículo para ajudar nos atendimentos e contratou 2 funcionários para ajudá-lo nos serviços. Os atendimentos aumentaram e ainda eram atendidos clientes de outras tecnologias. Os serviços eram prestados via ordem de serviço, depois encaminhados via borderô para a empresa pagadora, a cada quinze dias, em média, e, depois de analisadas, a Krall encaminhava a nota fiscal e aguardava mais quinze dias para recebimento. O prazo médio de recebimento dos serviços, então, passou para trinta e cinco dias. Os valores pelos serviços já não eram mais calculados pelo técnico, mas tabelados de acordo com a empresa recebedora dos serviços.

Depois de seis meses, a pressão por um ponto fixo se tornou exaustiva. O sócio conseguiu, então, um terreno de aluguel para prestar os atendimentos em uma região consideravelmente boa, porém, o acesso ao pátio, principalmente para veículos carga, que eram seu atendimento principal, era bem trabalhoso, devido as manobras necessárias para que caminhões e carretas entrassem na empresa. O objetivo do sócio era centralizar seus atendimentos no pátio, para otimizar tempo de deslocamento e atendimento. Porém a empresa pagadora, que fazia o agendamentos, marcava atendimentos tanto no pátio quanto externos. A empresa teve que contratar mais funcionários no quadro, e estava com o total de quatro técnicos e o sócio, que se revezavam nos atendimentos no ponto fixo e móveis, com dois carros.

Nesse momento, a Krall já tinha valores altos em custos fixos, levando em consideração que agora havia aluguel, funcionários, ferramentas, telefone fixo, combustível e manutenção de dois veículos, e atribuição mais alta, devido ao aumento do faturamento.

No final do quarto ano, a empresa para a qual ela prestava serviços anunciou que gostaria de manter apenas uma representante para atendimento nas regiões de Curitiba e região metropolitana e litoral. Logo foi informado aos clientes que a prestação de serviços seria feita apenas pela Krall. O sócio teve que realizar ajustes e aumentar bruscamente sua estrutura. Para isso, foi necessário recorrer a algumas linhas de empréstimos consecutivas, a fim de dar um reforço ao capital de giro da empresa naquele momento.

Foram contratados mais cinco novos funcionários, e o sócio já não mais conseguia dar conta dos agendamentos, contatos com clientes e atividades administrativas. Ele convidou sua filha para incorporar o capital social da empresa e administrar as tarefas administrativas, como compras, cobranças, folhas de pagamentos, agendamentos, recebimentos e envios de borderôs, faturamentos.

Ao verificar os dados da empresa, foi possível identificar que o aumento do faturamento não havia gerado o aumento real nos lucros líquidos da empresa, e que os sócios necessitariam de mais capital de terceiros para financiar suas atividades. Houve algumas tentativas de negociação com a companhia detentora da tecnologia, para tentar alinhar uma nova tabela de pagamentos, com valores pelo menos reajustados a inflação, levando em consideração que a tabela não havia tido correção nos últimos três anos. Aqui fica claro o quanto a falta do poder de barganha

da Krall, verificada na análise das cinco forças de Porter (1986), prejudicava o ganho da empresa.

O volume de serviços alto fez com que o pátio se tornasse apertado, então se gerou necessidade de novo ponto fixo, com espaço mais amplo e com cobertura, já que o atual não tinha e, a qualquer mudança de clima, estava suscetível a atrasar as atividades. Os custos de aluguel aumentariam em cerca de quatro vezes para ir para um pátio com tal estrutura. Os custos de ferramental eram cada vez maiores, já que com muitos técnicos, havia muita troca/perda de material. Os custos de combustível haviam aumentado muito também nos últimos três anos, gerando uma alta supressão de lucro final. Por fim, havia um material que a empresa representada não fornecia, e a Krall tinha que adquirir para finalizar os atendimentos em carretas e baús, que é o cabo PP 4, para transferir a energia do cavalo para a parte de trás dos veículos. Esse material, que no início era adquirido por oitenta e cinco centavos o metro, após três anos, estava sendo vendido a um real e oitenta centavos o metro. Com todos os ajustes de preço e o crescimento desenfreado da empresa, os lucros foram muito afetados, e, como não havia nenhuma ferramenta de análise implementada, era difícil para os sócios visualizarem seus resultados reais. A recente sócia consolidou os dados para mostrar que realmente os valores gerados pela empresa não eram mais suficientes.

Segue abaixo algumas análises:

Evolução dos Fluxos de Caixa da Krall										
	2014		2013		2012		2011		2010	
SALDO INICIAL DE CAIXA	-R\$	11.018,20	R\$	24.649,80	R\$	40.759,80	R\$	27.529,00	R\$	5.000,00
(+) TOTAL DE ENTRADAS	R\$	193.020,00	R\$	144.850,00	R\$	83.000,00	R\$	71.490,00	R\$	68.450,00
Vendas a vista	R\$	1.020,00	R\$	850,00	R\$	2.000,00	R\$	4.890,00	R\$	3.650,00
Vendas a prazo	R\$	192.000,00	R\$	144.000,00	R\$	81.000,00	R\$	66.600,00	R\$	64.800,00
Outras							R\$	-	R\$	-
(-) TOTAL DE SAÍDAS	-R\$	234.341,60	-R\$	225.068,00	-R\$	119.110,00	-R\$	58.259,20	-R\$	45.921,00
Fornecedores	-R\$	10.100,00	-R\$	9.800,00	-R\$	4.850,00	-R\$	3.600,00	-R\$	2.895,00
Locação/Aluguel	-R\$	37.200,00	-R\$	36.000,00	-R\$	16.200,00	R\$	-	R\$	-
Salários	-R\$	93.000,00	-R\$	90.000,00	-R\$	36.000,00	-R\$	8.000,00	R\$	-
Pró-Labore	-R\$	36.000,00	-R\$	36.000,00	-R\$	36.000,00	-R\$	30.000,00	-R\$	30.000,00
Impostos	-R\$	22.881,60	-R\$	18.788,00	-R\$	9.520,00	-R\$	6.359,20	-R\$	5.476,00
Despesas Gerais (combustível)	-R\$	24.000,00	-R\$	24.000,00	-R\$	9.600,00	-R\$	6.600,00	-R\$	4.800,00
Despesas Gerais (telefone/internet/luz/água)	-R\$	4.560,00	-R\$	4.080,00	-R\$	3.600,00	-R\$	600,00	-R\$	600,00
Seguro e Segurança	-R\$	2.900,00	-R\$	2.900,00	-R\$	1.450,00	-R\$	1.450,00	-R\$	1.450,00
Investimento Equipamentos	-R\$	3.700,00	-R\$	3.500,00	-R\$	1.890,00	-R\$	1.650,00	-R\$	700,00
Investimento Instalações	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Outros	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
(=) SOBRA / FALTA DE CAIXA	-R\$	52.339,80	-R\$	55.568,20	R\$	4.649,80	R\$	40.759,80	R\$	27.529,00
(+) Recebimento Empréstimos			R\$	60.000,00	R\$	20.000,00				
(-) Pagamento Empréstimos				15.450,00						
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	-R\$	52.339,80	-R\$	11.018,20	R\$	24.649,80	R\$	40.759,80	R\$	27.529,00

No quadro acima, pode-se notar claramente, que mesmo com o aumento no volume do serviço, e, portanto, faturamento da empresa, os custos também tiveram incrementos.

A partir de 2012, com a locação do pátio para atendimento em ponto fixo, a empresa passou a despender com aluguel, sem contar o aumento de funcionários, que também onerou consideravelmente suas atividades.

A aquisição de um novo veículo para atendimento externo também impactou no fluxo de caixa de Krall, pois fez-se necessário mais recurso de terceiros para financiar a empresa.

Balanco Patrimonial em 31/12/2014 em reais			
Ativo	3194053,87 D	Passivo	3192053,87 C
Ativo Circulante	3130319,69 D	Passivo Circulante	3142218,11 C
Disponibilidade	7310,33 D	Contas a Pagar	3142218,11 C
Caixa	1520,34 D	Fornecedores	3106339,50 C
Caixa	1520,34 D	Fornecedor de Bens em Comodato	3105364,50 C
		Fornecedores Diversos	975,00 C
Bancos Conta Movimento	4879,99 D		
Banco Caixa Economica - CC 38-1	4879,99 D	Empréstimos/Títulos a Pagar	26690,24 C
		Limite CC Bco	4642,17 C
Aplicações no Mercado Aberto	910,00 D	Capital de Giro Bco	22048,07 C
Título de Capitalização	910,00 D		
		Obrigações Sociais e Trabalhistas	1355,24 C
Créditos	13928,19 D	INSS a Recolher	729,62 C
Cientes	13928,19 D	FGTS a Recolher	625,62 C
Cientes Diversos	13928,19 D		
		Obrigações Tributárias	7833,13 C
Estoques		Simplex a Recolher	7833,13 C
Estoques	3109081,17 D		
Mercadorias para Revenda	3109081,17 D	Passivo Não Circulante	7955,64 C
Compra de Mercadorias para Revenda	3716,67 D	Valores Exigíveis a Longo Prazo	7955,64 C
Mercadorias Recebidas em Comodato	3105364,50 D	Financiamentos	7955,64 C
Ativo Não Circulante	63734,18 D	Patrimonio Líquido	41880,12 C
Imobilizado	63734,18 D	Capital Social	10000,00 C
Bens Móveis	64940,08 D	Capital Subscrito	10000,00 C
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	5289,39 D	Sócio 1	9800,00 C
Móveis e Utensílios	3933,61 D	Sócio 2	200,00 C
Equipamentos de Informática	2688,28 D	Resultado do Exercício (Ano)	31880,12 C
Veículos	53028,80 D		
(-) Depreciação Acum Bens Móveis	1205,90 C		
(-) Depreciação Acum Máq, Aparent e Equip	1205,90 C		

Balço Patrimonial em 31/12/2013 em reais			
Ativo	1380514,86 D	Passivo	1380514,86 C
Ativo Circulante	1343682,24 D	Passivo Circulante	1350443,66 C
Disponibilidade	2130,12 D	Contas a Pagar	1350443,66 C
Caixa	1220,12 D	Fornecedores	1333089,88 C
Caixa	1220,12 D	Fornecedor de Bens em Comodato	1332204,00 C
Bancos Conta Movimento	0,00 D	Fornecedores Diversos	885,88 C
Banco Caixa Economica - CC 38-1	0,00 D	Empréstimos/Títulos a Pagar	11391,27 C
Aplicações no Mercado Aberto	910,00 D	Limite CC Bco	5043,15 C
Título de Capitalização	910,00 D	Capital de Giro Bco	6348,12 C
Créditos	9348,12 D	Obrigações Sociais e Trabalhistas	997,54 C
Cientes	9348,12 D	INSS a Recolher	582,14 C
Cientes Diversos	9348,12 D	FGTS a Recolher	415,40 C
Estoques		Obrigações Tributárias	4964,97 C
Estoques	1332204,00 D	Simplex a Recolher	4964,97 C
Mercadorias para Revenda	1332204,00 D	Passivo Não Circulante	0,00 C
Compra de Mercadorias para Revenda	0,00 D	Valores Exigíveis a Longo Prazo	0,00 C
Mercadorias Recebidas em Comodato	1332204,00 D	Financiamentos	0,00 C
Ativo Não Circulante	36832,62 D	Patrimonio Líquido	30071,20 C
Imobilizado	36832,62 D	Capital Social	10000,00 C
Bens Móveis	37073,80 D	Capital Subscrito	10000,00 C
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	3437,41 D	Sócio 1	9800,00 C
Móveis e Utensílios	1433,71 D	Sócio 2	200,00 C
Equipamentos de Informática	1688,28 D	Resultado do Exercício (Ano)	20071,20 C
Veículos	30514,40 D		
(-) Depreciação Acum Bens Móveis	241,18 C		
(-) Decreciação Acum Máq, Aparent e Equip	241,18 C		

Balço Patrimonial em 31/12/2012 em reais			
Ativo	357417,98 D	Passivo	357417,98 C
Ativo Circulante	351559,76 D	Passivo Circulante	341848,28 C
Disponibilidade	4107,75 D	Contas a Pagar	341848,28 C
Caixa	3197,75 D	Fornecedores	336797,07 C
Caixa	3197,75 D	Fornecedor de Bens em Comodato	336155,18 C
Bancos Conta Movimento	0,00 D	Fornecedores Diversos	641,89 C
Banco Caixa Economica - CC 38-1	0,00 D	Empréstimos/Títulos a Pagar	3499,80 C
Aplicações no Mercado Aberto	910,00 D	Limite CC Bco	0,00 C
Título de Capitalização	910,00 D	Capital de Giro Bco	3499,80 C
Créditos	10068,45 D	Obrigações Sociais e Trabalhistas	136,84 C
Cientes	10068,45 D	INSS a Recolher	136,84 C
Cientes Diversos	10068,45 D	FGTS a Recolher	0,00 C
Estoques		Obrigações Tributárias	1414,57 C
Estoques	337383,56 D	Simplex a Recolher	1414,57 C
Mercadorias para Revenda	337383,56 D	Passivo Não Circulante	4549,37 C
Compra de Mercadorias para Revenda	1228,38 D	Valores Exigíveis a Longo Prazo	4549,37 C
Mercadorias Recebidas em Comodato	336155,18 D	Financiamentos	4549,37 C
Ativo Não Circulante	5858,22 D	Patrimonio Líquido	11020,33 C
Imobilizado	5858,22 D	Capital Social	1000,00 C
Bens Móveis	6099,40 D	Capital Subscrito	1000,00 C
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	3437,41 D	Sócio 1	980,00 C
Móveis e Utensílios	973,71 D	Sócio 2	20,00 C
Equipamentos de Informática	1688,28 D	Resultado do Exercício (Ano)	10020,33 C
Veículos	0,00 D		
(-) Depreciação Acum Bens Móveis	241,18 C		
(-) Decreciação Acum Máq, Aparent e Equip	241,18 C		

Balço Patrimonial em 31/12/2011 em reais			
Ativo	186999,37 D	Passivo	186999,37 C
Ativo Circulante	170435,46 D	Passivo Circulante	168856,71 C
Disponibilidade	7083,48 D	Contas a Pagar	168856,71 C
Caixa	4201,03 D	Fornecedores	162778,93 C
Caixa	4201,03 D	Fornecedor de Bens em Comodato	162089,44 C
		Fornecedores Diversos	689,49 C
Bancos Conta Movimento	1062,45 D		
Banco Caixa Economica - CC 38-1	1062,45 D	Empréstimos/Títulos a Pagar	4621,96 C
		Limite CC Bco	0,00 C
Aplicações no Mercado Aberto	1820,00 D	Capital de Giro Bco	4621,96 C
Título de Capitalização	1820,00 D		
		Obrigações Sociais e Trabalhistas	136,84 C
Créditos	1031,92 D	INSS a Recolher	136,84 C
Cientes	1031,92 D	FGTS a Recolher	0,00 C
Cientes Diversos	1031,92 D		
		Obrigações Tributárias	1318,98 C
Estoques		Simplex a Recolher	1318,98 C
Estoques	162320,06 D		
Mercadorias para Revenda	162320,06 D	Passivo Não Circulante	6483,67 C
Compra de Mercadorias para Revenda	230,62 D	Valores Exigíveis a Longo Prazo	0,00 C
Mercadorias Recebidas em Comodato	162089,44 D	Financiamentos	6483,67 C
Ativo Não Circulante	16563,91 D	Patrimonio Líquido	11658,99 C
Imobilizado	16563,91 D	Capital Social	1180,00 C
Bens Móveis	16805,09 D	Capital Subscrito	1180,00 C
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	2379,27 D	Sócio 1	980,00 C
Móveis e Utensílios	682,11 D	Sócio 2	200,00 C
Equipamentos de Informática	988,28 D	Resultado do Exercício (Ano)	10478,99 C
Veículos	12755,43 D		
(-) Depreciação Acum Bens Móveis	241,18 C		
(-) Depreciação Acum Máq, Aparel e Equip	241,18 C		

Balço Patrimonial em 31/12/2010 em reais			
Ativo	115734,34 D	Passivo	115734,34 C
Ativo Circulante	99170,43 D	Passivo Circulante	94559,95 C
Disponibilidade	5650,53 D	Contas a Pagar	94559,95 C
Caixa	3201,22 D	Fornecedores	93334,64 C
Caixa	3201,22 D	Fornecedor de Bens em Comodato	92835,02 C
		Fornecedores Diversos	499,62 C
Bancos Conta Movimento	629,31 D		
Banco Caixa Economica - CC 38-1	629,31 D	Empréstimos/Títulos a Pagar	0,00 C
		Limite CC Bco	0,00 C
Aplicações no Mercado Aberto	1820,00 D	Capital de Giro Bco	0,00 C
Título de Capitalização	1820,00 D		
		Obrigações Sociais e Trabalhistas	136,84 C
Créditos	684,88 D	INSS a Recolher	136,84 C
Cientes	684,88 D	FGTS a Recolher	0,00 C
Cientes Diversos	684,88 D		
		Obrigações Tributárias	1088,47 C
Estoques		Simplex a Recolher	1088,47 C
Estoques	92835,02 D		
Mercadorias para Revenda	92835,02 D	Passivo Não Circulante	7560,00 C
Compra de Mercadorias para Revenda	192,44 D	Valores Exigíveis a Longo Prazo	0,00 C
Mercadorias Recebidas em Comodato	92642,58 D	Financiamentos	7560,00 C
Ativo Não Circulante	16563,91 D	Patrimonio Líquido	13614,39 C
Imobilizado	16563,91 D	Capital Social	1180,00 C
Bens Móveis	16805,09 D	Capital Subscrito	1180,00 C
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	2379,27 D	Sócio 1	980,00 C
Móveis e Utensílios	682,11 D	Sócio 2	200,00 C
Equipamentos de Informática	988,28 D	Resultado do Exercício (Ano)	12434,39 C
Veículos	12755,43 D		
(-) Depreciação Acum Bens Móveis	241,18 C		
(-) Depreciação Acum Máq, Aparel e Equip	241,18 C		

Ativos	2014		2013		2012		2011		2010	
Cíclico	R\$ 3.123.009,36	R\$ 1.341.552,12	R\$ 347.452,01	R\$ 163.351,98	R\$ 93.519,90					
Não Cíclico	R\$ 63.734,18	R\$ 36.832,62	R\$ 5.858,22	R\$ 16.563,91	R\$ 16.563,91					
Errático	R\$ 7.310,33	R\$ 2.130,12	R\$ 4.107,75	R\$ 7.083,48	R\$ 5.650,53					
Passivos										
Cíclico	R\$ 3.115.527,87	R\$ 1.339.052,39	R\$ 338.348,48	R\$ 164.234,75	R\$ 94.559,95					
Não Cíclico	R\$ 49.835,76	R\$ 30.071,20	R\$ 15.569,70	R\$ 18.142,66	R\$ 21.174,39					
Errático	R\$ 26.690,24	R\$ 11.391,27	R\$ 3.499,80	R\$ 4.621,96	R\$ -					
NCG	R\$ 7.481,49	R\$ 2.499,73	R\$ 9.103,53	-R\$ 882,77	-R\$ 1.040,05					
CDG	-R\$ 13.898,42	-R\$ 6.761,42	R\$ 9.711,48	R\$ 1.578,75	R\$ 4.610,48					
TESOURARIA	-R\$ 21.379,91	-R\$ 9.261,15	R\$ 607,95	R\$ 2.461,52	R\$ 5.650,53					

Com essa análise foi possível visualizar que, com o crescimento abrupto de suas atividades, e falta de atualização nos valores recebidos, a empresa passou pelo processo de efeito tesoura, citado por Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), encaminhando-a para o espiral da morte. Isso se deu devido ao processo da Krall aumentar muito rápido sua necessidade de capital de giro, sem a mesma velocidade de geração do capital de giro em si. Para manter-se, a empresa precisou de várias injeções de capital de terceiros, até o ponto em que não valia mais a pena continuar com suas atividades. Nota-se, junto a isso, um aumento no tempo de recebimento pelos serviços e inclusão de custos fixos acima do que a empresa poderia arcar.

Em 2015, os sócios da Krall decidiram encerrar suas atividades, pois, atrelado aos problemas financeiros da empresa, surgiram também necessidades pessoais, que impediam as duas sócias em manter suas atividades na empresa, e não encontrou-se substitutos para as funções no período. Em agosto do mesmo ano, a detentora de tecnologia encontrou outra empresa para substituir as prestações de serviços da Krall, encerrando-se assim, por definitivo, as atividades da empresa.

3. ONDE PODERIAM OCORRER AS MELHORIAS?

A empresa Krall Eletric Sat Rastreadores hoje se encontra inativa, por diversos fatores, sendo um dos principais motivadores, a situação financeira em que se apresentava.

É possível identificar alguns pontos que, se houvessem sido administrados de uma forma diferente e planejada, poderiam auxiliar nos resultados da prestadora de serviço, e possivelmente permitido sua continuidade:

- Poder de barganha: esse ponto foi crítico para a empresa, pois caso a detentora de tecnologia houvesse reajustado seus valores, o impacto sofrido seria menor;
- Desconhecimento do fluxo de caixa: caso o sócio estivesse atento aos seus resultados, perceberia que os impactos gerados pela sua expansão seriam grandes, e que necessitariam de maior planejamento. As negociações de prazo para expansão das atividades e absorção dos serviços poderiam ter sido maiores;
- Novas parcerias: esse ponto foi explorado pela empresa em alguns momentos de suas atividades, mas sem sucesso. Talvez para que a empresa pudesse se manter, tentar agregar algum outro serviço que não envolvesse a detentora de tecnologia, e que gerasse valor ao cliente;
- Planejamento/controlado financeiro: com simples ferramentas de controle, a empresa poderia ter evitado supor que, apenas com as informações de seu faturamento atual, conseguiriam arcar com uma expansão grande em tão pouco tempo.

■ Poder de barganha

Chamberlain e Kuhn (1965, p.170) definem poder de barganha como “a capacidade de assegurar um acordo com outro agente nos seus próprios termos”. Em casos de diferença de opinião ou disputa, “[...] a pessoa com o maior poder de barganha é mais provável de alcançar a sua meta do que a pessoa com o menor poder de barganha” (BLOCK, 2006, p.91).

Segundo Porter (1999), fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos.

A Krall não possuía qualquer poder de barganha com a fornecedora por alguns motivos: era apenas uma entre tantas representantes no país, e suas solicitações e reivindicações isoladas não teriam expressividade; a detentora da tecnologia sabia da necessidade e comprometimento do sócio em honrar com seus compromissos e, principalmente, em proporcionar bom ambiente e rendimento a

seus funcionários, e que para fazê-lo, a Krall arcava com custos adicionais que outras representantes não possuíam; a detentora da tecnologia conseguia persuadir facilmente nas negociações com a afirmação de seu posicionamento e importância no mercado; caso a Krall não quisesse mais desempenhar a prestação dos serviços, havia demais representantes disponíveis para realizá-lo; por possuir total controle sobre a tecnologia, a detentora não via na Krall ameaça de concorrência; mesmo conhecendo vários clientes, e mantendo um excelente relacionamento com eles, seria difícil influenciá-los para a mudança da tecnologia, visto que já possuem contratos extensos com a detentora de tecnologia.

Porém, pela proximidade com os gerentes da detentora e também com os clientes, era visível ao passar dos anos, o aumento nas cobranças para com as prestadoras de serviços, sem qualquer repasse financeiro, ou até mesmo treinamentos mais específicos nas tecnologias, e os aumentos nos contratos com os clientes finais.

Ficou claro para a Krall que o posicionamento estratégico da detentora da tecnologia se alterou para o foco em custos, “enxugando” gastos com mão-de-obra e cobrando mais do cliente, diferentemente da prestadora de serviços, que teve seu enfoque na diferenciação.

Mesmo assim, devido aos pontos já mencionados, a Krall pouco conseguiu negociar com a detentora (em termos financeiros não houve qualquer ganho, porém em negociações de agendas, segurança no trabalho, manuais atualizados, a Krall conseguiu vários avanços durante seu tempo como representante).

Segundo Porter (1999), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Uma das especulações que surgiram recentemente era de que a detentora de tecnologia propôs esse novo modelo, em que a Krall assumiria toda a região da capital e litoral, para estudar a necessidade de estrutura para atender os clientes, e, dessa forma, futuramente, descartar os serviços da Krall e assumir a prestação dos serviços com quadro próprio.

Mintzberg e Quinn (1996) definem posicionamento estratégico como um padrão ou plano que consolida os principais objetivos, as políticas e as sequências de ações da empresa de forma coesa e integrada, e que uma estratégia bem formulada ajuda a direcionar a alocação dos recursos da empresa com um

posicionamento distinto e viável, baseado nas suas competências internas, de forma a antecipar mudanças no ambiente e ações de empresas rivais.

Dessa forma, a Krall poderia ter se adiantado em se posicionar diante da detentora de tecnologia e propor que o seu conhecimento técnico fosse absorvido por tal, de forma que a Krall se posicionasse como um “suporte” e consultor nas regiões em que a detentora quisesse ter o mesmo posicionamento, auxiliando a detentora da tecnologia a avaliar as necessidades do mercado e apoiá-la sempre que possível, mas não mais com a oneração pela folha de pagamentos e aluguel de espaço.

Dentro desse cenário o sócio teria duas possibilidades: o encerramento da empresa, para ser contratado diretamente pela detentora, ou manteria a Krall aberta para busca de novos parceiros, e não ficar apenas com essa marca de rastreadores.

■ Desconhecimento do fluxo de caixa

Esse é um ponto que pode ser fatal para qualquer negócio. Há inúmeros empreendedores que possuem ótimas ideias e negócios com excelente potencial, porém, se houver desconhecimento de seus resultados, dificilmente conseguirá perpetuar seu empreendimento.

De acordo com Gitman (2004), o objetivo de uma empresa é maximizar a riqueza dos proprietários. A busca por essa maximização de lucros geralmente ignora a questão risco, e, como para o sócio ou acionista esse é um ponto crucial, exige-se, portanto, um maior retorno. E caso o sócio ignore ou não conheça os riscos de seu negócio, como era o caso da Krall, não há bases para mensurar o quanto a empresa deve produzir para gerar retorno e lucro aos sócios.

O risco é um fator importante nas decisões financeiras, pois pode tornar produções ou projetos inviáveis (ALENCAR E SCHMITZ, 2006).

Caso a Krall tivesse estipulado esse risco, e também um controle sobre seus gastos e investimentos, isso acarretaria em dados mais concretos para as negociações e decisões tomadas durante esses cinco anos de atividade.

Assaf Neto (2002) afirma que é responsabilidade do administrador financeiro tomada de decisão de investimento (alocação de recursos em ativo circulante, não circulante e permanente, em busca de um retorno a determinado risco) e

financiamento (proporções de capital próprio ou de terceiros e formas de captação dos recursos).

Um dos pontos que apoiam o administrador nas tomadas de decisão é o conhecimento de seus custos e de seus prazos, para definição de seus ciclos operacional e financeiro (ou de caixa).

O ciclo de caixa de uma empresa é definido pelo tempo que ela leva desde o pagamento de sua matéria prima até o momento em que recebe pelo produto/serviço (GITMAN, 2004).

A Krall não teve por muito tempo alguém que tivesse qualquer conhecimento ou experiência com finanças e decisões financeiras. As atitudes para manter seu fluxo de caixa operando, ao captar recursos de terceiros, aumentar sua capacidade de atendimento, contratar mais funcionários, etc, foi realizada de forma “ingênua” e sem análises que mostrassem a viabilidade ou não de tais ações.

Para Ross, Westerfield e Jordan (1997), a defasagem entre entradas e saídas de caixa, causada por extensão do ciclo operacional e de contas a pagar é o que gera a necessidade de administração financeira de curto prazo.

E foi exatamente nesse ponto em que a Krall pecou, ignorando a importância desse ponto para a saúde e perenidade da empresa.

■ Novas parcerias

A formação de novas parcerias mostra-se como uma forma de diminuir o poder de força do fornecedor, pois, ao gerar novas parcerias, ele compreende que a Krall não é dependente exclusivamente de seus serviços e tabelas de preços, mas também tem disponível outros serviços a prestar a valores competitivos.

Por vezes a empresa tentou estabelecer essas parcerias com empresas do mesmo ramo de atuação, rastreadores de veículos, mas as propostas não foram muito atrativas.

Talvez, para que o objetivo tivesse sido alcançado, a Krall pudesse ter mudado um pouco sua visão do serviço, e agregado parcerias em demais áreas dos veículos, e não apenas na instalação e manutenção de rastreadores.

Algumas das possibilidades que poderiam ter sido analisadas, por exemplo, seria instalação de acessórios, como som automotivo, manutenções elétricas ou serviços de “lava truck”.

Porém teriam que ser avaliados com bastante cautela os riscos assumidos em tais serviços, visto que o valor desse patrimônio do cliente é elevado, e qualquer problema em locais que afetem garantias concedidas pelas concessionárias pode acarretar em responsabilizações e prejuízos enormes a Krall.

Para fugir desse risco, uma alternativa poderia ser também a de parcerias por indicações, como, por exemplo, a Krall estabelecer acordo com uma elétrica ou uma “lava truck” da região para indicar aos clientes no pátio, oferecendo descontos nos serviços caso comprovem, via ordem de serviço, que foram atendidos pela Krall. Dessa forma o cliente recebe um benefício, a Krall dentro desse acordo também recebe por ter feito a indicação, e a empresa final tem seu volume de serviços aumentado devido as indicações realizadas.

Em curto prazo essa parceria não é muito vantajosa, mas em longo prazo ela pode ser interessante, pois além de tudo, ela fomenta o comércio local e melhora as estruturas e os serviços realizados na região.

■ Planejamento/controlado financeiro

A gestão financeira é um ponto crucial para a vida de uma empresa, e para fazer uma boa gestão é necessário planejamento e controle. Para que esses passos sejam eficazes, os sócios necessitam de ferramentas que os auxiliem a visualizar de forma clara suas disponibilidades e obrigações e a forma de solver cada um deles, por meio de aplicações e/ou capital de terceiros.

O objetivo principal dessas ferramentas é auxiliar os sócios nas tomadas de decisão, já que elas proporcionam informações que possibilitam análises dos possíveis cenários futuros, por meio de histórico e simulações.

Neste contexto, o fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas, como afirma Zdanowicz (1998, p.19): "O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período".

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, em curto e em longo prazo.

Como a Krall é uma microempresa e suas atividades são simples, não seria necessária a compra de sistemas para realizar esse controle. Os lançamentos do fluxo de caixa para análise dos sócios poderia se dar de forma simples, por uma planilha Excel que obtivesse todos os lançamentos necessários para o controle da empresa.

Para análise do ciclo operacional da empresa, visto que a detentora da tecnologia já possui seu calendário de pagamentos definido, e as datas de pagamento variam bastante (início do mês poderia variar do dia 02 a 12 e segunda quinzena do dia 13 a 31), A Krall já havia alinhado os demais vencimentos, como de contas de luz, água, aluguel, para que ficassem numa data próxima. Os descasamentos de agenda em um mês ou outro acarretavam em utilização de limites na conta bancária, e era isso que a sócia, implementando as novas ferramentas, gostaria de evitar.

Infelizmente, nesse ponto também não havia como negociar com a detentora da tecnologia para que as datas fossem fixadas e trouxessem um controle mais efetivo a Krall, mas, por meio de planilhas que dessem um panorama de como seriam os lançamentos do (s) próximo (s) mês (es), facilitaria para que a Krall pudesse avaliar com antecedência e adiantar alguns fornecedores, ou negociar a compra de ferramentas, por exemplo, nos melhores dias do fluxo.

A partir desse planejamento e controle, a empresa poderia ter avaliado as reais necessidades de aumento da estrutura da empresa, e como isso os impactaria no futuro.

Por último, um ponto muito importante a mencionar é a separação entre gastos da empresa e gastos dos sócios nesse ambiente. Na Krall isso já estava se encaminhando, mas ainda tinha alguns deslizos, como, por exemplo, o veículo de propriedade do sócio era utilizado tanto para atendimentos externos quanto para necessidades pessoais, passeio e lazer, ou os telefones da empresa que eram utilizados constantemente pelos funcionários e pelo sócio para ligações pessoais.

Esses são pequenos pontos, que para uma microempresa familiar parecem comuns, mas que, ao final do ano, podem acarretar em uma perda expressiva nos resultados da empresa, pois o sócio está onerando suas atividades com contas que deveriam ser pagas com seu pró-labore e não vinculadas a empresa. Esse é um erro cometido não apenas pela Krall, e é muito praticada na cultura brasileira, é um vício difícil de ser corrigido, mas com esforço e ferramentas bem elaboradas, é

possível demonstrar ao sócio a importância dessa divisão, e, assim, melhorar a saúde financeira da empresa.

CONCLUSÃO

O trabalho teve como intuito identificar os problemas gerados a empresa pela falta de controle financeiro e como, devido a mudança de cenário e crescimento da empresa em ritmo acelerado impactou em seus resultados.

Foram detectadas as forças competitivas da microempresa e também as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. Após essa análise, foi possível concluir que um dos fatores que impactou os resultados da empresa foi a falta de poder de barganha com seu cliente, pois no posicionamento de mercado de atendimento a um único cliente, a Krall ficou suscetível as regras impostas pela detentora da tecnologia.

Aliado a esse fato, o desconhecimento de suas finanças e a falta de controle dos sócios desencadeou um processo de “furos” constantes em seu caixa para suprir todos os gastos, levando-a a captar muitos recursos de terceiros.

Por fim, a mudança estratégica da detentora de tecnologia impôs a Krall um atendimento em nível muito maior que anteriormente, exigindo aumento de estrutura, recursos humanos e operacionais em um prazo muito curto, gerando ainda mais dívidas a empresa, sendo um dos motivos para o encerramento de suas atividades.

Com esse estudo, foi possível mostrar ao sócio alguns pontos críticos em seu negócio como sugestão para aprimoramento em outros momentos, seja na reabertura dessa empresa ou qualquer outro negócio que ele tenha interesse em atuar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, A. J., SCHMITZ, E. A., *Análise de Risco em Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2006.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BLOCK, W. *Labor relations, unions and collective bargaining: a political economic analysis*. In: Tănase, I.; Glăvan, B. (eds.). *Building blocks for liberty*. Bucharest: Libertas, 2006.
- CHAMBERLAIN, N.W.; KUHN, J.K. *Collective bargaining*. 2.ed. New York: McGraw-Hill, 1965.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. *O modelo Fleuriet - a dinâmica financeira das empresas*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *The strategy process*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1996.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROSS, Sthephen.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SEBRAE. *Relatório Brasil Fevereiro 2015*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 10/01/2016.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.