

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**INADIMPLÊNCIA E SEUS REFLEXOS NO FLUXO DE CAIXA DE EMPRESAS  
CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CORPORATIVA  
DO SETOR DE COMUNICAÇÃO**

**CURITIBA  
2009**

**EVA CIDIA KUCHLER**

**INADIMPLÊNCIA E SEUS REFLEXOS NO FLUXO DE CAIXA DE EMPRESAS  
CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CORPORATIVA  
DO SETOR DE COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial a obtenção do grau de Especialista do curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Vilson José Masutti

**CURITIBA  
2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem Ele não seria possível a realização deste projeto.

Aos gerentes, coordenadores e colaboradores da empresa em estudo que, na busca para melhoria contínua possibilitaram e apoiaram o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus familiares, pelo incentivo, paciência e compreensão que tiveram no transcorrer do curso e que sempre me confortaram nos momentos mais difíceis.

Ao programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, por estar difundindo o seu conhecimento.

Ao professor Vilson José Masutti, orientador deste projeto, pelo incentivo, pela dedicação, e pelo conhecimento demonstrado, não medindo esforços para apoiar este estudo.

Aos Dirigentes da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de aprender e produzir este estudo.

## **DEDICATÓRIA**

A minhas filhas Jacqueline e Caroline.  
Para elas fica o exemplo de que,  
apesar do caminho ser árduo e longo,  
o resultado é dignificante.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b> .....	12
2.1 FUNÇÕES FINANCEIRAS .....	12
2.2 O PAPEL DO TESOUREIRO, DO CONTROLLER E DO DIRETOR FINANCEIRO .....	13
2.3 DECISÃO DE INVESTIMENTO .....	14
2.4 DECISÃO DE FINANCIAMENTO .....	14
2.5 DECISÃO DE DIVIDENDOS .....	15
2.6 FLUXO DE CAIXA .....	16
2.6.1 Métodos .....	18
2.6.2 Políticas de Administração do Fluxo de Caixa .....	20
2.6.3 O Capital de Giro e o Fluxo de Caixa .....	22
2.6.4 Administração de Caixa .....	23
2.6.5 Elaboração do Fluxo de Caixa .....	23
2.6.6 Fatores que Afetam o Fluxo de Caixa .....	25
2.6.7 Crédito Corporativo e o Fluxo de Caixa .....	26
<b>3 A EMPRESA CORPORATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS</b> .....	28
3.1 INCORPORAÇÃO .....	28
3.1.1 Conceito .....	28
3.1.2 Operacionalização .....	28
3.1.3 A Organização Corporativa e suas Características .....	29
<b>4 AUMENTO DO FLUXO DE CAIXA RELACIONADO AO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CORPORATIVA DO SEGMENTO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	31
4.1 CONCEITO DE INADIMPLÊNCIA .....	31
4.1.1 Análise de Crédito .....	32
4.1.2 Controle da Inadimplência .....	33
4.2 FLUXO DE CAIXA E INADIMPLÊNCIA NA EMPRESA .....	33
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	36
4.3.1 A História da Incorporação .....	36
4.3.2 Política de Pessoal .....	38
4.3.3 Histórico dos Recursos Humanos .....	39
4.3.4 Situação Atual da Empresa .....	40
4.4 ANÁLISE SWOT DA REDE AABC DE COMUNICAÇÃO .....	43
4.4.1 Pontos Fortes .....	43
4.4.2 Pontos Fracos .....	43
4.4.3 Oportunidades .....	44
4.4.4 Ameaças .....	44
4.4.5 Indicadores de Posicionamento Interno .....	44
4.4.6 Indicadores de Posicionamento Externo .....	45
4.4.7 Postura Estratégica .....	45
4.4.8 Análise .....	45
4.4.9 Diretrizes Macro .....	46
4.4.10 Ameaça de Novos Concorrentes .....	46
4.4.11 Medidas Utilizadas para Fazer Frente a Concorrência .....	47
4.5 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING .....	47
4.5.1 Informações Internas .....	47

4.5.2 Estratégia de Marketing .....	48
4.5.3 Estratégia .....	48
4.5.4 Ações Estratégicas Externas .....	49
4.5.5 Ações Estratégicas Internas .....	49
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INADIMPLÊNCIA NO FLUXO DE CAIXA .....	49
4.6.1 Compra e Venda .....	50
4.6.2 Inadimplência .....	50
4.6.3 Considerações Gerais .....	52
4.6.4 Comunidade .....	53
4.6.5 Fluxo de Caixa .....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>

## RESUMO

O assunto tratado neste estudo é a inadimplência e seus reflexos no fluxo de caixa de empresas corporativas, sendo que o caso específico tratado é a inadimplência em uma empresa corporativa de comunicação, focando um estudo de caso da influência no fluxo de caixa nesta rede. O problema que se pretendeu tratar neste estudo parte da premissa de que cada vez mais as organizações estão preocupadas em investir em estratégias que além de tornar viável sua operação, a mantenham permanentemente competitivas no mercado e um aspecto que vem sendo cada vez mais observado está ligado à sua estrutura econômica e financeira, bem como as decisões que a altera de alguma forma. O objetivo geral é identificar, no contexto da administração financeira, especialmente na questão do fluxo de caixa, a influência da inadimplência numa empresa corporativa do ramo de Comunicação. Justifica-se este trabalho, porque o fluxo de caixa exerce um papel de extrema importância no contexto financeiro de uma empresa corporativa, pois somente através do mesmo é possível manter o equilíbrio das contas de receitas e despesas, permitindo à organização fazer planejamentos e investimentos de forma adequada, com melhor utilização dos recursos disponíveis, funcionando ainda como excelente ferramenta para as tomadas de decisões. Pode-se concluir que, como o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa, podendo ser imediata e rapidamente atualizado diariamente, possibilita ao administrador uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos. Verificou-se que o administrador da Rede AABC de Comunicação deve optar pela qualidade e variedade e não vender atendimento no lugar de parcelamento. Vale acrescentar que essa mudança de foco ao ocorrer possibilitará maior liquidez para a empresa e melhoria no seu capital de giro o que levará a uma rentabilidade.

## **ABSTRACT**

The subject treated in this study is the default and its effect on the cash flow of corporate enterprises, and the specific case treated is the default on a corporate communication company, focusing on a case study of the influence the cash flow in the network. The problem to be addressed in this study based on the premise that more and more organizations are anxious to invest in strategies which will make possible its operation, to maintain permanently competitive market and an aspect that is being increasingly observed is on its economic and financial structure, and decisions that alter in any way. The general objective is to identify, in the context of financial administration, particularly on the issue of cash flow, the influence of corporate defaults on a company's line of communication. It is this work, because the cash flow plays a role of utmost importance in the financial context of a corporate enterprise, because only through it is possible to maintain the balance of accounts of revenues and expenses, allowing the organization to make plans and investments of adequately, with better use of available resources, functioning as a great tool for decision-making. It can be concluded that, as the cash flow is a faithful portrait of the composition of the company's financial position and can be immediately and rapidly updated daily, allows the administrator to a standing radiograph of entries and exits of the company's financial resources. The cash flow shows both the past and the future, allowing design, day to day, the evolution of available, so that they can take on due time, the appropriate measures to address the shortage or excess of resources. It was found that the administrator of the Network Communications AABC shall choose the quality and variety and do not sell service in place of fragmentation. Vale added that this change of focus will occur to greater liquidity for the company and improvement in its working capital which will lead to profitability.

## 1 INTRODUÇÃO

O assunto tratado neste estudo é a inadimplência e seus reflexos no fluxo de caixa de empresas corporativas, sendo que o caso específico tratado é a inadimplência em uma empresa corporativa de comunicação, focando um estudo de caso da influência no fluxo de caixa nesta rede.

O problema que se pretendeu tratar neste estudo parte da premissa de que cada vez mais as organizações estão preocupadas em investir em estratégias que além de tornar viável sua operação, a mantenham permanentemente competitivas no mercado e um aspecto que vem sendo cada vez mais observado está ligado à sua estrutura econômica e financeira, bem como as decisões que a altera de alguma forma.

Em um ambiente extremamente competitivo, as organizações devem buscar constantemente condições de operação que possam apresentar características que as tornem diferente e que possam conduzi-las à liderança de seu mercado, através de algum fundamento organizacional, que seja diferenciação, por exemplo, ligado à questão dos custos, ou qualquer outro que se faça presente.

Além de todas as questões descritas acima, para que as organizações tenham condições de realizar suas operações, é necessário e de fundamental importância que se faça uma gestão financeira rígida e consistente, de forma que a mesma permita a continuidade dos negócios, obtendo resultados que possibilitem cobrir todos os custos da operação, os juros dos capitais de terceiros bem como o montante de seu capital e desta forma maximizar a riqueza dos seus proprietários, além é claro, de exercer seu papel contributivo perante a sociedade e a comunidade em que se encontra inserida e com a qual se interage.

O papel da administração financeira na organização, a extensão e a importância da função depende bastante do tamanho da organização, uma vez que em organizações pequenas, a função financeira é geralmente realizada pela contabilidade, muitas vezes terceirizado/contratado com informações relevantes pouco observadas e tratadas pelo empresário.

No caso das empresas corporativas esta dimensão é enormemente ampliada, e traz uma questão de pesquisa importante: Qual a relação do aumento do fluxo de caixa no que se refere à inadimplência numa empresa corporativa?

O objetivo geral é identificar, no contexto da administração financeira, especialmente na questão do fluxo de caixa, a influência da inadimplência numa empresa corporativa do ramo de Comunicação.

Para que se possa atingir este objetivo foram necessários os seguintes objetivos específicos:

- Verificar por meio de pesquisa bibliográfica os principais conceitos de administração financeira, fluxo de caixa, inadimplência e análise de crédito;
- analisar por meio do estudo de caso, como a variação do fluxo de caixa se relaciona à inadimplência numa empresa corporativa;
- analisar na empresa estudada o impacto das decisões financeiras com base no aumento do fluxo de caixa para esta relação.

Justifica-se este trabalho, porque o fluxo de caixa exerce um papel de extrema importância no contexto financeiro de uma empresa corporativa, pois somente através do mesmo é possível manter o equilíbrio das contas de receitas e despesas, permitindo à organização fazer planejamentos e investimentos de forma adequada, com melhor utilização dos recursos disponíveis, funcionando ainda como excelente ferramenta para as tomadas de decisões. O tema abordado e sua fundamentação justificam-se, ainda, pelos aspectos que irá gerar e contribuir para o desenvolvimento de uma visão geral do assunto, bem como a discussão sobre a relação que o fluxo de caixa mantém com a inadimplência, uma vez que o percentual desta, varia de acordo com o porte e a atividade da organização e com o desenvolvimento de estratégias de investimento e financiamento da mesma.

A metodologia adotada para a execução deste estudo parte dos pressupostos teóricos trazidos por Gil (2002), que coloca a presente pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada como exploratória/qualitativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso como no caso deste estudo.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa

qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para o mesmo autor de acordo com os procedimentos técnicos o presente trabalho irá se desenvolver a partir de uma pesquisa bibliográfica com estudo de caso, sendo que a primeira é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos a partir do que será feita uma revisão da literatura.

E estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas (FACHIN, 2001).

Já com relação ao método, segundo Garcia (1998), representa um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do caminho (significado etimológico de método) e alcançar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa (projeto).

Segundo Lakatos e Marconi (2007), os métodos podem ser subdivididos em métodos de abordagem e métodos de procedimentos. Desta forma, neste trabalho será utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo: que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. E como método de procedimento, o monográfico, que para Lakatos e Marconi (2002, p. 151) é "(...) um estudo sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina".

No que se refere às técnicas para coleta de dados, a principal forma de coleta de dados é a leitura (livros, revistas, jornais, sites, CDs etc.), que certamente é utilizada para todos os tipos de pesquisa. Esta técnica também é chamada de pesquisa bibliográfica, que no caso desta pesquisa estará associada ao estudo de

caso feito através de observação sistemática, cujo planejamento, realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos.

Com relação aos dados coletados, pode-se dizer que existem, basicamente, dois tipos de dados, que serão alvo deste trabalho:

- Dados secundários: são os dados que já se encontram disponíveis, pois já foram objeto de estudo e análise (livros, teses, CDs, etc.).
- Dados primários: dados que ainda não sofreram estudo e análise. Para coletá-los, pode-se utilizar: questionário fechado, questionário aberto, formulário, entrevista estruturada ou fechada, entrevista semi-estruturada, entrevista aberta ou livre, entrevista de grupo, discussão de grupo, observação dirigida ou estruturada, observação livre, *brainstorming*, *brainwriting*, etc.

A partir da coleta de dados primários e secundários será feita a análise e interpretação dos dados, que de acordo com Rauen (1999), é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria.

Para Triviños (2001), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

O objetivo da análise é resumir as observações, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (SELLTIZ et al apud RAUEN, 1999).

A interpretação também é um processo de analogia com os estudos assemelhados, de forma que os resultados obtidos são comparados com resultados similares para destacar pontos em comum e pontos de discordância.

Em síntese, é a descrição da forma como serão analisados os dados da pesquisa. Existem duas grandes tendências:

- se a pesquisa for qualitativa, as respostas podem ser interpretadas global e individualmente, forma com a qual se trabalhará nesta pesquisa;
- se for quantitativa, provavelmente serão utilizadas tabelas e estatística.

## 2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O papel da administração financeira na organização, a extensão e a importância da função, de acordo com Gitman (2006), dependem bastante do tamanho da organização. Em organizações pequenas, esta função normalmente é realizada pela contabilidade, algumas vezes terceirizada/contratada com as informações relevantes pouco observadas e tratadas pelo empresário. Já no caso das empresas corporativas, a importância da função financeira normalmente passa a ser mais considerado, conduzindo a um processo de criação de um departamento financeiro separado.

De acordo com Brigham e Houston (1999, p.4) a administração financeira tem uma enorme importância, em qualquer tipo de negócios, incluindo bancos e outras instituições financeiras, bem como empresas industriais e comerciais. O administrador financeiro por sua função, tem por responsabilidade decidir por investir ou não e manter a estrutura da empresa, e ter o controle financeiro e seus recursos de caixa.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002, p.5) "Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas".

Administração financeira tem por objetivo maximizar os lucros da empresa, agregando um maior valor nos negócios da empresa.

### 2.1 FUNÇÕES FINANCEIRAS

As funções financeiras esta atrelada a dois grandes grupos: tesouraria e controladoria, a função de tesouraria é exercida pelo tesoureiro ou gerente financeiro, a função de controladoria é exercida pelo controller, conhecidos assim também pelos profissionais americanos. Essas funções são gerenciadas em grandes empresas, por terem um fluxo grande de transações de negócios e capacitada somente a profissionais da área.

As funções financeiras podem ser de curto e longo prazo. A função de curto prazo consiste na administração de caixa, na qual precisa dispor do seu recurso para saldar compromissos com fornecedores, salários e tributos. Para isso os recebimentos da prestação de serviço, aos clientes deveriam ser simultaneamente

junto com os compromissos. Se não houver a sincronia dos recebimentos juntamente com os compromissos a cumprir, a empresa deverá buscar recursos junto ao mercado financeiro, através de empréstimos.

A diferença que existe entre o recebimento e o pagamento está ligada na concessão de crédito ao cliente e a obtenção de crédito junto aos fornecedores, com diferentes prazos legais para cumprir com pagamentos de salários e tributos.

No curto prazo o gerenciador financeiro, preocupa-se também com o planejamento financeiro e tributário.

A função de longo prazo apresenta as decisões estratégicas, a serem tomadas em relação à obtenção de recursos para projetos e investimentos e a definição dos critérios para escolha dos investimentos alternativos e apropriados a serem aplicados.

## 2.2 O PAPEL DO TESOUREIRO, DO CONTROLLER E DO DIRETOR FINANCEIRO

Como descreve Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 8) a função financeira é executada, por diversas pessoas, mas por elas classificadas ou nomeadas por respectivas atividades desenvolvidas na empresa.

Quando a empresa é pequena, os sócios acumulam as funções financeiras com as demais funções da empresa em relação à produção e marketing e ao gerenciamento de pessoas. A contabilidade por si geralmente é terceirizada aos escritórios contábeis que trata do serviço burocrático da empresa.

Nas grandes empresas as funções, é dirigida, cada uma para sua área afim, a diretoria financeira se divide em controladoria e tesouraria. O tesoureiro é responsável pelo caixa da empresa e ele que cuida do saldo bancário, dos recebimentos e pagamentos diários e das negociações com os bancos. O controller é responsável pelo acompanhamento junto ao tesoureiro, de fiscalizar todos os tipos de transações de curto e longo prazo realizado pela empresa e fica ao seu cargo de passar qualquer tipo de situação e resultados de gerenciamento da empresa. O diretor financeiro coordena as atividades é o principal responsável por qualquer tomada de decisão e de manter a credibilidade financeira da empresa.

## 2.3 DECISÃO DE INVESTIMENTO

Conforme escreve Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 9) "(...) Entende-se por investimento toda aplicação de capital em algum ativo tangível ou não, para obter determinado retorno no futuro". Um investimento pode ser estruturação de uma nova empresa ou um projeto já em andamento na empresa existente, por exemplo.

No setor de serviços, os investimentos referem-se a reformas prediais até campanhas publicitárias. Os gastos com divulgação do setor são também projetos de aumentar ou diminuir o valor da empresa em longo prazo.

Segundo Braga (1995, p. 34) com a forte concorrência, que o mercado vem sofrendo, obriga as empresas a investirem e se estruturarem melhor tecnologicamente, pois nenhuma empresa pode se sentir segura, porém a qualquer momento outra concorrente disponibilizara serviços mais barato e com a mesma qualidade.

Deste modo as empresas, devem gerar novas idéias, para desenvolverem seus projetos e tomarem decisões sobre as medidas adotarem. Para desenvolver estes projetos precisarão subtrair recursos para alavanca os negócios e uma elevação de risco no empreendimento.

O investimento faz parte dos negócios dentro da empresa, na qual sempre devera tomar decisões corretas para as suas aplicações.

## 2.4 DECISÃO DE FINANCIAMENTO

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 261) a decisão de financiamento para um investimento de ampliação e modernização da empresa e do tomada do administrador financeiro.

A seleção das fontes de fundos a serem utilizadas pela empresa para financiar os seus investimentos em ativos fixos e circulantes deve ser realizada levando-se em conta a adequação dos custos destas fontes à capacidade de geração de lucros da empresa. Qualquer desequilíbrio que emergir no âmbito operacional da empresa terá reflexos sobre a lucratividade e poderá determinar

defasagem entre o custo contratado com os emprestadores de fundos e a sua possibilidade de remunerá-los.

Nos contratos de longo prazo os bancos fazem uma série de exigências aos tomadores antes de liberar os recursos. Essa exigência é especificada em contratos e envolvem critérios a respeito de contabilidade, demonstrações financeiras auditadas, quitações de impostos, transparência de informações, fluxo de caixa, dentre outros.

Essas exigências não são problemas para as grandes empresas. Para as pequenas e médias já se tornam mais difícil, pela precariedade e qualidade das informações oficiais disponíveis. Porém os bancos costumam exigir garantias e elevar as taxas substancialmente na forma de firmar o contrato.

## 2.5 DECISÃO DE DIVIDENDOS

A política de dividendos antes da abertura do capital da empresa não pode ser considerada como uma decisão complexa. Normalmente, a decisão de distribuição de dividendos é tomada em conselho de família, procurando a conciliação das necessidades de fundos da empresa em sua política de autofinanciamento de seu crescimento, com as necessidades dos fluxos de caixa individuais de seus poucos acionistas. Na empresa de capital aberto, e com milhares de acionistas, não há mais o contato direto entre os administradores e todos os acionistas, e não é mais possível estabelecer uma política de distribuição de dividendos; que atenda a todas as preferências.

A única contribuição que pode ser dada pela empresa para a maximização da riqueza de seus acionistas é a tomada de decisão correta de decisões que influenciam a cotação de suas ações em bolsas. Uma política de dividendos adequada favorece a manutenção dos preços das ações em níveis elevados, e isto poderá garantir o sucesso de futuros investimentos em novas ações no mercado.

Segundo Braga (1995, p. 35) é definido que: "(...) Uma empresa bem sucedida sempre terá novos planos de investimentos que implicam na necessidade de recursos adicionais". A utilização de fundos de dividendos compete com outras aplicações possíveis (investimentos que afetam o futuro fluxo de dividendos da empresa).

## 2.6 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita ao administrador financeiro planejar, organizar e controlar todas as entradas e saídas de caixa, permitindo o bom funcionamento da empresa. Trata-se de um sistema de gestão segura que se bem aplicado, poderá gerar um excelente funcionamento dos recursos financeiros, evitando ainda desperdícios ou ainda falta de liquidez.

Para Yoshitake e Hoji (1997, p. 56) "o fluxo de caixa é um esquema que representa os benefícios e dispêndios de caixa ao longo do tempo". O fluxo de caixa possui pelo menos uma entrada e uma saída (ou vice-versa).

Conceituando fluxo de caixa Zdanowicz (2002, p. 40) o processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas.

O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

De acordo Assaf Neto (1997, p. 35) "o fluxo e caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios", explicando que o fluxo de caixa de maneira ampla, "é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas".

Sintetizando, volta-se ao pensamento de Zdanowicz (2002, p. 40) conceituando ainda que o fluxo de caixa permite que o administrador financeiro possa programar em um período determinado, e de acordo com uma estimativa de entrada e saída de recursos o andamento financeiro da empresa.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período.

O Fluxo de Caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação da organização. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações. O

objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de suficientes, de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Conforme Zdanowicz (2002, p. 41) alguns objetivos do Fluxo de Caixa podem ser assim descritos:

- "Programar os ingressos e os desembolsos de caixa" permitindo determinar o período de carência de recursos, havendo tempo para solucionar recursos financeiros.
- "Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com a disponibilidade de caixa" evitando-se concentrações onerosas em períodos de baixo fluxo.
- "Estudar um programa saudável de empréstimo ou financiamento" evitando-se a pagar elevada taxa de juros.

Além destes, Braga (1995) destaca outros de igual importância:

- Proporcionar o levantamento das necessidades de recursos financeiros para a realização das transações definidas no planejamento da empresa;
- Empregar da forma eficaz os recursos disponíveis, evitando que fiquem sem remuneração;
- Planejar e controlar os recursos financeiros em termos das entradas e saídas, através da análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas, índices de atividades, prazos médios e necessidades de capital de giro;
- Saldar as obrigações incorridas pela empresa tempestivamente;
- Buscar o equilíbrio financeiro entre os fluxos de entradas e saídas de recursos;
- Analisar as fontes de crédito onerosas de forma a minimizar o custo de utilização das mesmas;
- Prever desembolsos de caixa em volumes elevados em épocas de encaixe baixo;
- Desenvolver controle dos saldos de caixa e de duplicatas a receber;
- Coordenar os recursos a serem utilizados pelas várias atividades da empresa no que se relaciona a investimentos e financiamentos.

Matarazzo (1997, p. 370) descreve os principais objetivos do fluxo de caixa como sendo:

1. Avaliar as alternativas de investimentos.
2. Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
3. Avaliar as situações presentes e futuras do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de iliquidez.
4. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Assaf Neto et al. (1997, p. 38) afirmam que o fluxo de caixa descreve as diversas movimentações financeiras da empresa num período de tempo determinado, e sua administração tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa. Eles explicam que o fluxo de caixa de maneira ampla, "é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas", no qual as atividades da empresa podem ser divididas em operacionais, de investimentos e de financiamento. Em sentido mais restrito, o fluxo de caixa pode ser proveniente de operações, que quer dizer que os recursos são gerados diretamente das suas próprias operações.

Desta forma, por meio da utilização do fluxo de caixa, o administrador tem um poderoso instrumento para desempenhar seu principal objetivo, a maximização do retorno dos proprietários, sem, no entanto comprometer a liquidez, reduzindo dessa forma o risco incorrido pelos detentores do controle da empresa.

### 2.6.1 Métodos

#### a) MÉTODO DE PARTIDAS DOBRADAS – DIRETO

De acordo com Campos Filho (1999, p. 29) "o método direto consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas". Para o autor a vantagem da utilização desse método é que o mesmo permite gerar informações com base em critérios técnicos, eliminando, desta forma, qualquer interferência da legislação fiscal.

O autor afirma que a demonstração do fluxo de caixa utilizando-se o método direto facilita o entendimento do usuário, porque nessa demonstração pode-se visualizar integralmente a movimentação dos recursos financeiros decorrentes das atividades operacionais da empresa (CAMPOS FILHO, 1999). A evidenciação dos

valores que movimentam o caixa é bastante importante para que se possa fazer uma análise mais profunda do fluxo financeiro da empresa. Desta forma, pode-se dizer que este método é mais informativo por causa da clareza com que revela as informações do caixa.

Segundo Sombard citado por Hope e Leite (1988, p. 61)

Ninguém pode imaginar o que seria o capitalismo sem o método das partidas dobradas: os dois fenômenos estão conectados intimamente tanto na forma como na essência. Ninguém pode afirmar se o capitalismo criou o método das partidas dobradas como uma ferramenta em sua expansão, ou se talvez, ao contrário, o método das partidas dobradas tenha criado o capitalismo.

Para Fea/Usp (1998, p. 48) o método consiste no fato de que o

(...) registro de qualquer operação implica que a um débito numa ou mais contas deve corresponder um crédito equivalente em uma ou mais contas, de forma que a soma dos valores debitados seja sempre igual à soma dos valores creditados. Não há débito(s) sem créditos(s) correspondente(s).

## b) MÉTODO INDIRETO

Para Campos Filho (1999, p. 41) “as empresas que decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente (...)” ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa líquido das atividades operacionais (método indireto ou de reconciliação) eliminando os seguintes efeitos:

- de todos os deferimentos e pagamentos operacionais passados e de todas as provisões de recebimentos e pagamentos operacionais futuros; e
- de todos os itens que são incluídos no lucro líquido que não afetam recebimentos e pagamentos operacionais.

O método indireto, segundo Frezatti (1997), faz a ligação entre o lucro líquido e o caixa, ou seja, através dele esse lucro é ajustado de forma a expurgarem-se os efeitos das operações que não sensibilizaram o caixa, os acréscimos ou diferimentos relacionados com os recebimentos ou pagamentos passados ou futuros, o consumo de ativos de longo prazo ou os custos relacionados às atividades de investimento e financiamento.

Por apresentar dados financeiros e econômicos na sua estruturação, o método indireto confunde muito os usuários leigos em Contabilidade. Ao se observar

o Demonstrativo de Fluxo de Caixa pelo método indireto percebe-se sua semelhança com a DOAR, e como o objetivo do fluxo de caixa é facilitar o entendimento dos usuários comparativamente a DOAR muitos preferem não adotá-lo. Este método se torna deficiente no sentido de não permitir ao usuário uma perfeita compreensão do Fluxo de Caixa (ZDANOWICZ, 2000).

## 2.6.2 Políticas de Administração do Fluxo de Caixa

Segundo Lemes, Rigo e Cherobim (2002) a gestão do caixa é a atividade da administração financeira que objetiva a otimização dos recursos financeiros, integrada às demais atividades da empresa. Assim, a boa administração do caixa depende da harmonia entre as saídas e entradas, sendo que pode haver sobras e faltas de dinheiro, que obrigará o administrador financeiro a buscar soluções para resolver situações dessa natureza.

O ciclo de caixa é o período em que os recursos da empresa foram utilizados para o pagamento dos bens e/ou matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado resultante. Assim, o ciclo de caixa depende das políticas que são adotadas pela empresa e estas devem ser estabelecidas conforme a necessidade e de acordo com as demais políticas internas.

Ainda, de acordo com Lemes, Rigo e Cherobim (2002), existem formas para melhorar o ciclo de caixa da empresa, tais como:

- Redução do tempo de compensação da cobrança: nesse caso é necessário que o administrador procure minimizar o tempo que ocorre entre o pagamento feito pelo cliente e a efetiva disponibilização do mesmo ao caixa da empresa;
- Ampliação do tempo de pagamento: essa técnica tem como objetivo o aumento do prazo para pagamento o máximo possível, para que se ajuste com as entradas de caixa de forma a não deixar obrigar o administrador a buscar recursos fora da empresa a custos mais altos;
- Redução dos prazos de processamento administrativo: visa acelerar o processo da entrada de cheques na tesouraria e a posterior utilização dos mesmos, através de depósitos bancários;
- A aceleração da cobrança de valores a receber: possui como objetivo principal acelerar o recebimento dos clientes, mediante descontos pelo pagamento no prazo ou antecipadamente;

- Uso de meios eletrônicos: com a modernização do sistema bancário, hoje as agências são mais eficientes facilitando o trabalho dentro das empresas através da comunicação e agilização do processo de recebimento;
- As melhores formas de cobrança: existem várias formas de cobrança que podem ser estudadas e adaptadas para melhorar a eficácia do processo de recebimento e de cobrança dos valores a receber;
- Ajustamento conveniente dos vencimentos: as despesas que são provisionadas devem ser ajustadas de acordo com o período em que o fluxo de caixa é favorável, através de negociações para definição das datas de pagamento.

Braga (1995) destaca que para que as empresas possam gerar vendas necessitam de ativos fixos, independentemente de estarem ou não em um processo de crescimento.

Quando uma empresa encontra-se em fase de expansão, necessita de investimentos adicionais em capital de giro, resultante do aumento em estoques e contas a receber e dependendo do grau de utilização de sua estrutura, de novas inversões em ativo fixo.

Novos investimentos precisam ser financiados gerando novas obrigações relativas aos recursos utilizados, sejam próprios ou de terceiros. Esse processo pode resultar em problemas de fluxo de caixa, dependendo do custo e da forma como os recursos são captados e empregados (BRAGA, 1995).

Algumas empresas costumam trabalhar com saldos mínimos em função de o capital circulante ser insuficiente. Para determinar o saldo mínimo de caixa de uma empresa, segundo Lemes, Rigo e Cherobim (2002), devem-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- Peculiaridades de cada setor de atividade: isso se refere aos usos e costumes utilizados no setor, como por exemplo, vender a prazo;
- Previsibilidade das entradas e saídas de caixa: através de um orçamento de caixa é possível prever as entradas e saídas mais próximas da realidade da empresa, através o conhecimento sobre suas operações;
- Exigências de reciprocidade bancária: por meio de negociações com as instituições financeiras, devem-se buscar as alternativas que proporcionem as

menores tarifas financeiras para a empresa, e que tragam resultados positivos para as cobranças.

Capacidade de captar recursos próprios ou de terceiros: uma situação financeira equilibrada contribui para a empresa na hora de buscar recursos junto à instituições financeiras, sendo que estas acompanham a vida da empresa de perto.

### 2.6.3 O Capital de Giro e o Fluxo de Caixa

A administração do capital de giro é uma ferramenta que preserva a vida da empresa, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam sua rentabilidade (BRAGA, 1995).

O capital de giro segundo Braga (1995), e o recurso aplicado no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contam a receber e disponibilidades. Assim, as políticas internas na administração do capital de giro irão definir o funcionamento interno da empresa, pois estão relacionadas com a gestão dos ativos e passivos circulantes.

O capital de giro também é conhecido como capital circulante líquido (CCL) e vem a cobrir o descompasso entre os fluxos de pagamentos e recebimentos, sendo que quanto maior for o CCL menor será o risco de insolvência da empresa. Também não podemos dizer que se o CCL for alto a liquidez é boa, pois se este for constituído, por exemplo, por estoques velhos e de difícil venda, a boa liquidez será ilusória.

O capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa, ou seja, o ativo circulante são os recursos que irão financiar o ciclo operacional que vai desde a compra das matérias-primas até a venda e o recebimento desta.

O prazo compreendido entre o intervalo de tempo da compra das mercadorias e o recebimento da venda é conhecido como ciclo operacional, ou seja, esse período a empresa investe em suas operações com o financiamento por parte dos fornecedores. Já o prazo existente entre os pagamentos dos fornecedores e o recebimento da vendas é conhecido como ciclo financeiro que, muitas vezes deve ser financiado com o próprio dinheiro da empresa ou pela busca de recursos de terceiro. Esse fluxo financeiro muitas vezes pode ser reduzido por políticas internas que afetem a administração do capital de giro.

Existem políticas de gerenciamento do capital circulante que ajudam na sua administração para que os recursos sejam distribuídos conforme sua necessidade.

De acordo com Lemes, Rigo e Cherobim (2002), são as seguintes políticas que podem ser adotadas para o bom gerenciamento do capital de giro:

Volume de investimentos necessários no total do capital circulante: as políticas referentes aos investimentos devem ser rígidas para que a empresa busque o melhor resultado com os menores recursos possíveis.

Distribuição dos investimentos ao nível de caixa, valores a receber e estoques: o administrador financeiro deverá levar em consideração o ramo de atividade para definir como será distribuído o capital entre os ativos circulantes.

Como serão financiados os investimentos: o volume de investimentos pode estar limitado à utilização de recursos próprios ou de terceiros, conforme a possibilidade de captação.

#### 2.6.4 Administração de Caixa

Conforme Lemes, Rigo e Cherobim (2002), administrar o caixa de uma empresa de forma eficaz, é fundamental para a maximização de seu retorno. No processo de maximização do retorno de seus proprietários, a empresa para atingir esse objetivo, pode utilizar uma série de instrumentos de administração do caixa.

#### 2.6.5 Elaboração do Fluxo de Caixa

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em formar um sistema de informações eficaz.

O fluxo de caixa é o processo mais adequado para o controle financeiro, no qual pode ser estruturado por diversas formas conforme a necessidade de cada empresa, a fim de permitir o controle de entradas e saídas de caixa.

Para Zdanowicz (2002, p.126) "o fluxo de caixa projetado, pode ser expresso de forma genérica pela seguinte equação":

$SFC = SIC + I - D$	(1)
---------------------	-----

onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

Segundo o raciocínio de Zdanowicz (2002, p.126) o fluxo de caixa:

(...) é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.

Em casos de descontrole financeiro, permitirá ao administrador estudar a melhor forma de solucionar o problema. E caso houver falta de recursos financeiros, possibilitará ele captar nas fontes menos caras do mercado.

Na aplicação de recursos financeiros por parte da empresa, deverá ser analisado o período do prazo da operação.

De acordo Zdanowicz (2002, p.126) "na aplicação de recursos no mercado financeiro (Fundo de Aplicações Financeiras), o administrador financeiro deverá levar em consideração não só a taxa de juros que será paga pela instituição financeira", mas pela segurança da operação e o período que o excedente será aplicado, pois a empresa é indústria, comércio ou prestadora de serviços, e não uma especuladora no mercado financeiro.

Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário de ingressos e desembolsos remetidos ao Departamento ou Gerência Financeira.

As seguintes informações ou estimativas, segundo os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- projeção das vendas, considerando –se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;

- orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para período em questão.

## 2.6.6 Fatores que Afetam o Fluxo de Caixa

De acordo com Braga (1995) o fluxo de caixa de uma empresa sofre impactos detonados por uma série de fatores, tanto internos quanto externos. O administrador financeiro deve estar preparado, por meio das indicações observadas no fluxo de caixa para adotar as medidas corretivas em tempo hábil de forma a minimizar o impacto nas contas da empresa.

### a) Fatores internos

- Expansão descontrolada das vendas, implicando em um volume maior de compras e custos operacionais;
- Aumento no prazo de vendas concedido pela empresa como forma de aumentar seu grau de competitividade ou aumentar sua participação no mercado;
- Capitalização inadequada com a conseqüente utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando o nível de endividamento;
- Compras em volume incompatíveis com as projeções de vendas;
- Diferenças acentuadas no giro das contas a pagar e a receber em decorrência dos prazos médios de recebimento e pagamento;
- Ciclos de produção extremamente longos e incompatíveis com o prazo médio concedido pelos fornecedores;
- Giros do estoque lento significando o carregamento de produtos obsoletos ou de difícil venda, immobilizando recursos da empresa no estoque;
- Baixa ocupação do ativo fixo;
- Distribuição de lucros em volumes incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- Custos financeiros elevados em decorrência de um nível de endividamento incompatível com a estrutura de capital da empresa;
- Política salarial totalmente incompatível com o nível de receitas e demais despesas operacionais;
- Aumento do nível de inadimplência.

## b) Fatores externos

- Redução nas vendas causadas por retração do mercado;
- Aumento da concorrência em decorrência da entrada de novos concorrentes no mercado;
- Alterações nas alíquotas de impostos sejam tributos sobre a venda interna como sobre a importação de produtos concorrentes;
- Aumento geral do nível de inadimplência causada por fatores como, por exemplo, o aumento das taxas de juros.

### 2.6.7 Crédito Corporativo e o Fluxo de Caixa

A concessão de crédito corporativo pode ser descrita como um instrumento importantíssimo para o desenvolvimento econômico de um país, por um lado, e por outro, constitui a principal atividade bancária. Segundo Silva (1988, p. 23):

O crédito pode ainda fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade; estimular o consumo influenciando na demanda; [...] facilitar a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.

A análise de crédito empregada pelos bancos tem papel destacado e imprescindível para a sua própria sobrevivência, pois um crédito que seja concedido e que não retorne para o concedente, pode desencadear perdas do ganho obtido junto a várias outras operações. De acordo com Reed e Gill (1994), os empréstimos que apresentam problemas afetam de maneira considerável a liquidez bancária, aumentando a possibilidade de perdas, que, por sua vez, reduzem a capacidade de financiamento dos bancos.

É na análise de crédito que uma instituição financeira pode minimizar os riscos associados, para assim poder assegurar sua rentabilidade, especialmente quando tem como atividade principal operações de crédito de médio e de longo prazos, tornando essencial à sua sobrevivência um cuidado especial nas decisões de concessão de crédito.

Conforme destaca Strischek (apud EIFERT, 2003) o gerenciamento eficiente do capital de giro significa mais fluxo de recursos para pagar os financiamentos, assim como, mais valor para remunerar seus investidores. Esta gestão é bastante

dinâmica, e exige atenção diária dos administradores, sendo que alguma falha nesta área pode comprometer a liquidez, e, em conseqüência, sua capacidade de pagar os compromissos contratados no prazo, o que pode levar a empresa a uma situação de insolvência.

Ainda para Strischek (apud EIFERT, 2003), os procedimentos adotados pela rede bancária para avaliação de crédito pode ser resumida em três fatores: proposta, capacidade de pagamento e estrutura. O primeiro diz respeito à política operacional do banco, ou seja, se a proposta pode ser enquadrada; o segundo se refere à possibilidade de pagamento através do fluxo de caixa, avalistas ou garantias; por último, se o empréstimo poderia ser estruturado de maneira que fosse pago em dia, como acordado.

Destes três fatores, destaca que a capacidade de pagamento tem maior peso na perspectiva do mutuante, que, por sua vez, concentra-se no exame do fluxo de caixa das operações da empresa e sua relação com a dinâmica da gestão dos recursos operacionais.

### 3 A EMPRESA CORPORATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS

#### 3.1 INCORPORAÇÃO

##### 3.1.1 Conceito

A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações (artigo 227 da Lei das Sociedades Anônimas - LSA), devendo sua realização obedecer às formalidades gerais já expostas (artigos 223 até 226 da referida lei) (FABRETTI, 2002).

Na incorporação, as sociedades incorporadas deixam de existir, mas a empresa incorporadora continuará com suas personalidades jurídicas, ou seja, processada a concentração, os patrimônios integrais das sociedades extintas passam a compor o patrimônio da remanescente ou criada.

Segundo Fabretti (2002) é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, sendo que as sociedades incorporadas deixam de existir, mas a empresa incorporadora continuará com suas personalidades jurídicas.

A sociedade incorporada sub-roga-se, portanto, em todos os direitos e obrigações da sociedade incorporada. Pontes de Miranda (1983, p. 381) mostra que:

(...) na incorporação e na fusão de sociedades há persistência do vínculo social, e a finalidade da lei, ao regulá-las, foi a de evitar solução de continuidade que abrisse abismo entre ordem e o hoje, e implicam que se admitam na sociedade incorporante ou fundente os acionistas ou sócios da incorporada ou fundida.

##### 3.1.2 Operacionalização

A operacionalização da incorporação produz reflexos, interna e externamente, nos planos societário, tributário e contábil. A operação de incorporação poderá ser feita pelo valor contábil. A Lei das Sociedades por Ações exige um laudo de avaliação com a finalidade de defender os acionistas e terceiros credores, impedindo que os bens sejam incorporados ao patrimônio da empresa por

valor superior ao de mercado. Evidentemente, a Lei não impede que os bens sejam incorporados pelo valor inferior ao mercado.

Quando a sociedade incorporada extingue-se, a incorporadora prossegue sua atividade econômica, agora com seu patrimônio acrescido com o PL da incorporada. Deve providenciar o aumento de seu capital, com o valor do citado PL da incorporada, aumento esse que será integralizado com os bens, direitos e obrigações recebidos da incorporada.

Essa operação pode ser efetuada entre sociedades do mesmo tipo ou de tipos diferentes.

### 3.1.3 A Organização Corporativa e suas Características

Segundo Richers (1994) ao crescer, a empresa moderna incorpora novas e diferentes atividades às originais e, portanto, pode torna-se uma corporação que opera em várias frentes do mercado, possivelmente em vários países.

Para o autor, o grande público identifica essas corporações sobretudo através da simbologia impressa em seus produtos quase onipresentes nos mercados internacionais. Uma boa marca em si é poder, porque para milhões de intermediários e consumidores constitui um símbolo de confiabilidade.

Com relação a importância crescente dos executivos, o autor acima citado destaca que na verdadeira corporação, quem manda não é mais o dono e seu clã, mas um poderoso grupo de executivos, na sua maioria profissionais formados ou não em escolas superiores, que subiram e continuam subindo nas escalas hierárquicas das organizações.

Com o crescimento, a corporação aumenta seu poder de barganha junto a fornecedores e passa a ser procurada, cada vez mais, por executivos de talento, não apenas porque pode remunerá-los adequadamente, mas também porque fazer parte do seu grupo de executivos representa status.

As características da empresa corporativa, passa a ser sem fronteiras e assim pode levar inovações a um máximo de outros países, antes que cheguem os concorrentes, é sucesso quase assegurando. Ao tornar-se multinacional, a corporação não só amplia suas oportunidades de produção e de conquista direta de mercado, como dilui também os seus riscos conjunturais e políticos num mundo caracterizado por um alto grau de instabilidade.

Com relação a expansão industrial e o comércio, para determinados tipos de negócios a pequena loja varejista perdeu expressão no mercado, porque em seu lugar surgiu a filial de grandes organizações de distribuição e venda capazes de beneficiar-se das vantagens de compra e distribuição em larga escala, desde o desconto por volume comprado até a publicação por mídia eletrônica.

Neste novo contexto organizacional, o indivíduo isoladamente deixou de ter poderes significativos dentro desse sistema. Ao contrário, tornou-se altamente dependente de suas instituições e mecanismos formando o que se poderia chamar de núcleo de comportamento, compostos de grupos de pessoas com índoles e estilos de vida semelhantes entre si, mas distintos de outros grupos. Compreender a natureza desses núcleos de comportamento e saber distingui-los entre si, através de pesquisas e avaliações intuitivas, é vital para o sucesso da empresa.

## **4 AUMENTO DO FLUXO DE CAIXA RELACIONADO AO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CORPORATIVA DO SEGMENTO DE COMUNICAÇÃO**

Este capítulo está relacionado ao estudo do aumento do fluxo de caixa relacionado ao índice de inadimplência em uma empresa corporativa do segmento de comunicação, cujas vendas são na modalidade a maioria crediário (vendas parceladas), e podendo ajudar também no comércio em geral.

Foi possível observar que as contas a receber são em números bem mais alto do que as contas a pagar. À primeira vista, tal situação pareceria ótima, se não fosse a gravidade da inadimplência que atinge a empresa. Desta forma, devem ser adotadas certas medidas que poderão deixar em queda esse índice de inadimplência, ao mesmo tempo contabilizarão o fluxo de caixa para que a empresa e clientes saiam ganhando.

A contenção do problema do fluxo de caixa relacionado ao índice de inadimplência de clientes é um fator que atinge não só esta empresa empresa, mas também todo comércio local que trabalha com o sistema de vendas parceladas, ou seja, vendas a prazo, é um problema complexo, o que se pode propor são apenas medidas paliativas que sejam capazes de sanar em parte essa inadimplência.

O que se evidencia é que a esta inadimplência está diretamente vinculada a aspectos sociais: desemprego, e subemprego, aspectos morais, maus pagadores por essência, ou má fé. Uma medida saudável é uma melhor qualificação de futuros clientes e um tratamento mais especializado para os que já demonstram ser bons pagadores.

### **4.1 CONCEITO DE INADIMPLÊNCIA**

A palavra inadimplente é um verbete recente na língua portuguesa e no vocabulário do cidadão brasileiro. Não se sabe exatamente quando foi que ela começou a se tornar popular no Brasil. Essa palavra se tornou mais freqüente e mais conhecida depois do Plano Real (1994), devido o país registrar um aumento no volume de crédito e também um crescimento da inadimplência.

A palavra inadimplência origina-se do Latim. Ela deriva do verbo latino *adimplere*, que significa "cumprir, executar". A partir desse termo, surgiu em

português o verbo adimplir, usado hoje em dia no meio jurídico com o mesmo significado de origem.

O prefixo -in também é de origem latina e indica "negação, privação". É permitido, então, o uso do verbo inadimplir. O termo inadimplência é um substantivo feminino que significa "o não cumprimento de algo". Consta também do dicionário Aurélio o termo inadimplemento, mas o mais usado e conhecido é inadimplência. Já o Código Civil usa inadimplemento.

A palavra aparece no artigo 960 do Código Civil com o seguinte texto: "o inadimplemento da obrigação, positiva e líquida, no seu termo constitui de pleno direito em mora o devedor".

A inadimplência, ou ainda, o não pagamento de um financiamento, é especialmente prejudicial para o pequeno empresário, pois quando isso acontece, todas as portas se fecham para o crédito. Além disso, a pessoa física ou jurídica pode ser incluído no cadastro do SERASA, SPC e CADIM, o que impossibilita o pleito a qualquer tipo de crédito em todo o país.

Quando o nome é retirado do cadastro de inadimplentes e sua vida volta ao normal para operar com o sistema financeiro. No máximo o agente financeiro com quem se fez o acordo não firmará novas operações de crédito. Normalmente, se o inadimplente pagar o novo acordo corretamente, o agente continuará operando com o mesmo, em bases mais conservadoras.

#### 4.1.1 Análise de Crédito

Sabe-se que a análise de crédito tem como um dos principais objetivos a identificação de fatores que ofereçam as melhores perspectivas de retorno do crédito concedido, identificando-se os riscos envolvidos na concessão do crédito subsidiando à tomada de decisão, na expectativa de obter o melhor resultado para a instituição.

Segundo Schrickel (2000, p. 27)

(...) a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada. Verifica-se, então que a análise de

crédito exige avaliações acerca do passado, das perspectivas futuras e da capacidade do tomador em gerar recursos.

A avaliação sobre o passado visa identificar quais os principais riscos que envolvem a atividade econômica desenvolvida pela empresa tomadora de crédito, e como esses riscos foram contornados.

A análise das perspectivas futuras tem como objetivo investigar a capacidade da empresa em obter um financiamento aumentando seu endividamento oneroso e qual a melhor alternativa, portanto, a capacidade creditícia procura enquadrar o empréstimo a ser concedido com o fluxo de caixa da empresa.

#### 4.1.2 Controle da Inadimplência

A inadimplência dos clientes de uma empresa pode decorrer do quadro econômico geral do país ou de fatores no âmbito da própria empresa. No primeiro caso, a contração geral da atividade econômica e a conseqüente diminuição da renda das pessoas, tende a aumentar a inadimplência. Nesta situação, a empresa tem pouco controle sobre o problema.

Quando a inadimplência é decorrente de práticas de crédito inadequadas, estabelecidas pela própria empresa, existe uma solução viável para o problema. Neste caso, é preciso dar mais atenção à qualidade das vendas (tanto as vendas a crédito como as vendas faturadas) do que ao volume dessas vendas. No caso das vendas a crédito, também será recomendável uma redução do prazo de pagamento concedido aos clientes.

#### 4.2 FLUXO DE CAIXA E INADIMPLÊNCIA NA EMPRESA

Segundo Gitman (2006, p. 59) "o fluxo de caixa tem por objetivo principal, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo". Portanto, os empresários têm-se preocupado cada vez mais com as operações de fluxo de caixa, devido a algumas constatações mercadológicas dos últimos anos, a saber: mercado acentuatamente vendedor (oferta maior do que procura); queda das margens de lucro; aumento da defasagem entre os prazos de pagamento e de recebimento; considerável elevação dos índices de inadimplência; e custo financeiro elevado para captação de recursos.

Compreende-se então, que o fluxo de caixa é um instrumento gerencial de extrema importância na tomada da decisão empresarial, tendo como objetivos básicos, a coleta e a organização dos dados e a geração de subsídios para análise de desempenho financeiro e para efetuar previsões orçamentárias.

Segundo Silva (2008) para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa, é fundamental que o fluxo de caixa apresente liquidez, com ou sem inflação ou recessão, de forma a cumprir com seus compromissos financeiros, e que suas operações tenham continuidade, pois, se a empresa tem liquidez, ela pode gerar lucro. Por isso, a gestão dos fluxos financeiros é tão relevante quanto a capacidade de produção e de vendas da empresa.

O empresário através do manejo do fluxo de caixa cria condições de compatibilizar, no tempo, o Contas a Pagar com o Contas a Receber e, segundo Fortuna (1997) conseqüentemente, tomar decisões sobre temas importantes na empresa como:

- O melhor momento da compra;
- O melhor momento da venda;
- Momentos mais "carregados" do Contas a Pagar; e
- Projetar "Estouros/Sobras" de caixa.

Quando alguém fala em fluxo de caixa, ele está-se referindo a toda movimentação financeira da empresa num determinado período, analisando-se a composição do Contas a Receber e do Contas a Pagar.

De acordo com Gitman (2006, p. 46)

(...) É importante ressaltar que o fluxo de caixa reflete as conseqüências e não as causas dos problemas empresariais: por exemplo, a estratégia para resolver o problema da falta de capital de giro deve ter uma visão de longo prazo, em vez de considerar somente o desconto de duplicatas ou o aumento do limite do cheque especial, que tratam especificamente do "curtíssimo" prazo. O juro real atualmente praticado extremamente alto – em alguns casos chega aos 800% acima da inflação – exige, evidentemente, o maior cuidado na análise das fontes de captação de recursos. Em muitos casos, percebe-se que o tratamento dado ao fluxo de caixa não é o mais adequado tecnicamente, pois ele não deve ser considerado apenas como simples informativo.

Na realidade, o primeiro passo na tentativa de montar o fluxo de caixa é, sem dúvida, organizar a empresa de maneira que os dados possam ser gerenciados de forma correta. Portanto, o SEBRAE aponta algumas dicas como:

Efetuar todos os pagamentos com cheque – Com pagamentos em dinheiro, além de se perder o histórico da operação, cresce o risco. Evitar o repasse de cheques de terceiros, prática que pode acarretar problemas futuros no caso de inadimplência, além de ser contrária à política de saldo médio recomendada pelo mercado.

Criar um "Caixinha" para pequenas despesas – Passar para o caixinha no início da semana numerário suficiente para despesas como condução, café etc. e prestar contas no final da semana. Isso é recomendado porque a emissão de cheques de pequeno valor resultará em aumento das despesas bancárias.

Não confundir pessoa física com jurídica – evitar, sempre que possível, o pagamento de contas da empresa com cheque do sócio e vice-versa, porque tal prática prejudica a visão da empresa como empresa. Deve-se sempre lembrar que a pessoa física uma dia se vai, mas a pessoa jurídica tem de perpetuar-se, logo, a empresa só é organizada se o sócio também o for.

Pró-labore não é lucro – Existe muita polêmica no mercado, porém, do ponto de vista conceitual, o pró-labore é o salário do sócio que trabalha na empresa, enquanto o lucro é a remuneração do capital investido. Para evitar maiores confusões, aconselha-se a retirada quinzenal do pró-labore, enquanto a distribuição de lucros pode ser feita, por exemplo, trimestralmente.

Manter uma política de boas relações com clientes e fornecedores – Numa economia em que saber negociar é fundamental, a realização de contratos virtuais de parceria é mais ainda, ou seja, é importante não cair no lugar-comum, e sim cultivar relacionamentos comerciais diferenciados, que poderão fazer diferença na solução de eventual aperto de caixa.

Realizar sempre a conciliação bancária – É importante lembrar que o saldo da empresa não vai bater com o saldo do banco, porque existe um intervalo de tempo entre o recebimento/emissão do cheque e a respectiva operação bancária, daí a necessidade de se fazer diariamente a conciliação bancária.

Parceiros financeiros – é muito comum certas empresas relacionarem-se com um banco apenas. Com certeza, as possibilidades de novas operações ficam bastante limitadas. Aconselha-se, então, que se cultive relacionamento financeiro com, pelo menos, três instituições, devendo uma delas ser da área pública, estadual ou federal.

Segundo Gitman (2006, p. 45)

Uma vez que o fluxo de caixa esta relacionada às atividades operacionais da empresa, e possível constatar que o aumento do fluxo de caixa facilitaria a redução da inadimplência da empresa, pois ligado também à variação de caixa e títulos negociáveis durante um período pré-determinado.

O fluxo de caixa tem como finalidade uma boa visualização da capacidade econômica e financeira da empresa com alternativas para um bom desenvolvimento dentro da mesma.

As demonstrações de fluxo de caixa explicam as variações do saldo de caixa e aplicações financeiras, desta maneira é possível analisar a baixa do fluxo de caixa relacionado com índice de inadimplência (ROSS, 1999, p. 59).

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 4.3.1 A História da Incorporação

Antes de se proceder a caracterização da empresa estudada, deve-se esclarecer que o nome da mesma será trocado por motivos burocráticos, assim como os dados financeiros colocados que serão estimados.

O jornalista e empresário fundador da AABC veio, ao longo de mais de 40 anos de atuação profissional e empresarial, adquirindo e criando empresas de comunicação, líderes em seus respectivos meios, no Paraná. Porém, esta liderança era segmentada, o que resultava numa falta de envolvimento entre as empresas. Elas não tinham uma marca de grupo e esta cultura para trabalhar sinergicamente.

A primeira questão que se identificou foi a necessidade de capacitar o quadro funcional da empresa para responder aos novos desafios. A presidência do Grupo decidiu criar três Diretorias Corporativas, com a responsabilidade de gerir a implantação do processo, nas áreas administrativa, financeira e de recursos humanos. A presidência criou então a Diretoria Corporativa de Marketing, com a missão específica de integrar os setores comercial, de comunicação e de marketing e lançar a marca da empresa.

Como estratégia, a empresa entendeu que era vital que o mercado e a própria comunidade rapidamente percebessem que a AABC havia sido criada e que representava uma nova fase na vida das empresas integrantes do Grupo, a partir da qual o próprio mercado seria o maior beneficiado. Mais do que integrar as empresas,

era preciso fazer com que os paranaenses vissem nesta nova marca a sua integração.

Um conjunto de ações foi planejado e estabelecido para cumprir esta finalidade. O primeiro passo foi a contratação de renomados profissionais para a criação do Manual de Identidade Corporativa da AABC, com o objetivo de orientar o uso e a aplicação da marca que viesse a ser utilizada em peças gráficas e eventos. Desta forma, todas as marcas das empresas passaram a receber uma assinatura corporativa. A segunda ação foi reestruturar e profissionalizar a comunicação das empresas do Grupo com a contratação de três agências de publicidade estabelecidas no mercado paranaense.

A AABC tem sua origem no sucesso empresarial e de público iniciado pelo jornal carro chefe da organização. O presidente da empresa AABC, adotou como regra o respeito aos cidadãos e à cultura paranaense. Esse conceito foi levado, em seguida para os demais veículos, rádio, televisão e Internet.

A Empresa AABC antes tradicional (patronal), vem mudando conceitos e se modernizando com nova diretoria composta pelos filhos do então presidente.

Os jornais da rede - a partir do carro chefe, apresentam a imagem da confiabilidade e responsabilidade.

A marca mais constante é de parceria com a sociedade nos temas de interesse público. Pessoalmente, o diretor presidente, comanda as campanhas de desenvolvimento de setores do estado, unindo a sociedade paranaense, em todos os seus níveis, para a conquista e realizações de interesse coletivo.

Juntas, as empresas da Rede AABC de Comunicação formam um grupo especial, não apenas documentando os fatos do dia, mas indo além, muito além, abrindo espaços para a comunidade e unindo esforços de todos para melhorar a qualidade de vida em todo o estado.

Em dezembro de 2000, foram lançados os primeiros projetos integrado da Rede que tinham como foco a sociedade paranaense, além desse conjunto de ações, uma contribuição ao aprimoramento profissional do mercado, foram implementados ciclos de palestras e debates em todo o estado, que contou com a presença de alguns dos mais representativos nomes do Paraná e do Brasil.

Internamente, todo um conjunto de pesquisas foi efetuado para subsidiar o mercado de informações relevantes referentes ao perfil dos consumidores, assim como seus hábitos e atitudes. O exemplo mais eloqüente deste conjunto de ações

foi a divulgação da primeira pesquisa sobre hábitos comportamentais de consumo do curitibano, denominado Retrato Curitiba Século XXI, que objetivou identificar melhor quem é e como se comporta o morador desta cidade, transformando a informação em conhecimento para o mercado.

Os resultados vieram de forma muito rápida. Poucos são os casos de sucesso conhecidos que, em menos de um ano do lançamento de uma marca, conseguiram se consolidar tão fortemente com o reconhecimento do público. O programa Verão Paranaense, por exemplo, trouxe para o estado significativas verbas publicitárias, demonstrando que, com projetos sinérgicos bem elaborados, marcas como Coca-Cola, Bradesco e Brasil Telecom passaram a apostar no potencial de consumo do público paranaense.

O programa Festival de Inverno de Curitiba, promovido pela AABC é outro exemplo, que teve agregada à sua marca a do Banco Itaú. Na campanha Paraná. Orgulho da gente várias empresas acreditaram na proposta da AABC e aliaram suas marcas ao projeto que homenageou o Paraná, resgatando e fortalecendo a identidade e a cultura dos paranaenses. Segundo a Revista About, a campanha foi um dos mais elogiados projetos apresentados na Feira de Eventos & Projetos Regionais de uma rede nacional.

#### 4.3.2 Política de Pessoal

O quadro de pessoal efetivo até junho de 2001 era de 975. Este número passou para 1800 funcionários efetivos em 2002. São aproximadamente 800 funcionários terceirizados e contratados.

Comparando com o ano de 2001, o quadro total de pessoal apresentou um acréscimo de 825 profissionais efetivos e o de contratados e terceirizados um acréscimo de 286 profissionais. No ano de 2008 a empresa chega a aproximadamente 1800 profissionais.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

PESSOAL	SITUAÇÃO (ANO)					
	DEZ.97	DEZ.98	DEZ.99	DEZ.00	DEZ.01	DEZ.02
EFETIVO					975	1800
CONTRATADO					514	800
TOTAL					1489	2600

Fonte: elaboração própria.

#### 4.3.3 Histórico dos Recursos Humanos

Durante o período anterior a 2001 a empresa possuía apenas um setor de Recursos Humanos (rotinas trabalhistas, folha de pagamento), a partir daí passou a utilizar uma empresa terceirizada – Nossa Gestão de Pessoas e Serviços que em parceria com a empresa, vem utilizando uma forma mais técnica, treinamentos, dinâmica de grupo, recrutamento e seleção, busca de talento (dentro da empresa) através de edital, hoje possui caixa de sugestões, jornal interno, dinâmica entre setores (financeiro, comercial, assinatura, impressão e outros). Entre outros a empresa utiliza agora:

- técnicas de seleção, entrevistas, Preparação da entrevista;
- execução da entrevista;
- habilidade profissional;
- dinâmica de grupo

Os estudos de implantação do primeiro Plano de Cargos e Salários realizados no decorrer de 2001 já apontavam a necessidade da criação da Unidade de Recursos Humanos, para assessorar a administração da empresa no estabelecimento e acompanhamento de uma política de pessoal adequada às reais necessidades da organização e os anseios da Comunidade.

Durante o período de janeiro de 2001 a junho de 2002, as atividades de administração da política de pessoal foram desenvolvidas conjuntamente com as atividades do Setor de Pessoal em conjunto com a empresa terceirizada.

A experiência vivida no período anterior a reestruturação da organização mostrou a necessidade de reestruturação também das áreas de pessoal e Recursos Humanos.

Em junho de 2001 através unificação da empresa, a organização ficou composta de 9 emissoras de televisão 03 jornais e 02 radio 02 portais na Internet.

Ainda não possui uma norma definida de Recursos Humanos, mas já estão sendo aplicados conceitos como entrevistas de seleção, treinamento, busca de talentos interno e externo.

#### 4.3.4 Situação Atual da Empresa

A empresa AABC atua em um mercado formado por 10 milhões de habitantes de 28 diferentes etnias e que possui um PIB de R\$ 108,7 bilhões, o Paraná, que se tornou o horizonte da Rede AABC de Comunicação. A pluralidade do estado serviu como desafio para o grupo ser o maior e o melhor provedor de informação, serviço e entretenimento para aqueles que vivem no local. Assim, todas as ações do grupo seguem o direcionamento da missão: “promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos”.

Portanto, a valorização da terra e das pessoas que vivem neste estado é mais que uma premissa, é a regra que permeia todas as ações do grupo de comunicação do Paraná que é o maior do estado e um dos dez maiores do Brasil. São mais de 1800 colaboradores, dois jornais diários, oito emissoras de TV (afiliadas à uma rede nacional), duas rádios, um portal de Internet e o Instituto AABC com um único princípio: servir.

A marca AABC foi criada em novembro de 2000 com o objetivo de oferecer informação com credibilidade e ética, aliada ao vanguardismo tecnológico e à qualidade. Atualmente, o portfólio da empresa é repleto de prêmios, méritos e conquistas, que revelam como o trabalho da equipe AABC vem sendo reconhecido ao longo da trajetória da empresa.

##### a) Jornais da Rede

Possuidores de uma visão de mercado ímpar, o carro chefe da AABC e o jornal localizado no norte do estado avaliam permanentemente as necessidades e os anseios de seus leitores e anunciantes, antecipando tendências e buscando oferecer conteúdo e projetos especiais que agreguem valor a seus anunciantes e conhecimento a seus leitores.

O seu principal jornal, prestes a completar 90 anos, tem sua trajetória marcada pela inovação, entusiasmo e acelerado crescimento. Seguindo uma linha editorial voltada para o jornalismo consciente, ético e verdadeiro, o maior jornal do Paraná consolida, a cada ano, a posição de total liderança no segmento de jornal impresso do estado.

No Norte do Paraná, o segundo jornal da Rede representa a presença da AABC no segmento impresso. Veículo integrante do grupo desde 1999, em 2004 adquiriu um novo padrão gráfico, mais moderno, dinâmico e atraente. Em 2006 passou por uma nova mudança e se integrou a uma forte tendência mundial: tornou-se gratuito, com distribuição dirigida.

#### b) TVs da Rede

Mais do que comunicar, a AABC procura participar da vida dos paranaenses. Formada por oito emissoras afiliadas à uma rede nacional de televisão, possuindo afiliadas em Curitiba, Maringá, Londrina, Foz do Iguaçu, Cascavel, Ponta Grossa, Guarapuava, Paranaíba, sendo que a rede mantém a liderança absoluta no Estado.

As emissoras de televisão integrantes à AABC levam toda a qualidade de programação da rede nacional e sua programação local a mais de 2 milhões e 800 mil domicílios com TV. Atualmente, a programação local ocupa 40 horas semanais, com programas voltados para públicos variados: segmentos destinados ao homem do campo e seus problemas, turismo estadual, público jovem, Revista destinada a família, além de telejornais em três edições. Por seu conteúdo voltado às mais diversificadas faixas etárias, reúne mais de nove milhões de telespectadores, divulgando e promovendo a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos em 382 municípios paranaenses.

#### c) Rádios da Rede

A empresa possui duas rádios FM. A primeira delas é amplamente popular e conhecida pelo público curitibano por tocar as músicas que o ouvinte quer, além de realizar promoções dinâmicas e divertidas, tendo a interatividade como base de suas ações. Sua equipe é formada por profissionais experientes e competentes do mercado local, o que garante um excelente relacionamento com seu público. Hoje são mais de 750 mil ouvintes na Grande Curitiba.

A outra rádio traz uma proposta inédita de programação musical. A grande variedade de estilos musicais é um diferencial. A nova rádio oferece espaço para músicas feitas fora dos grandes centros e o que está sendo feito em todo o mundo.

É algo inédito no país: uma rádio que toca de MPB a músicas africanas e caribenhas. São dois programas diários, dois programetes especiais, além de drops com informações que vão desde prestação de serviço até dicas culturais. Esta mudança nas características da rádio faz parte da estratégia da AABC em valorizar o conteúdo próprio.

#### d) Internet

O portal AABC é outro veículo do grupo e marca a presença da empresa na Internet. O portal hospeda todo o conteúdo dos veículos da AABC, além de informações em tempo real de tudo que acontece no Paraná, no Brasil e no mundo. Isso graças às parcerias com agências de notícias, correspondentes no Paraná e no Brasil e uma equipe de profissionais voltadas apenas para este conteúdo.

Dentro do Portal AABC, o internauta encontra também um guia completo de cultura e lazer e participa de promoções exclusivas. Outros destaques são os blogs, boletins de notícias e os classificados. Isso consolida o Portal AABC como o mais abrangente guia sobre o estado, com uma cobertura jornalística ampla e dinâmica, além de diversão e bate-papo.

#### e) Instituto AABC - Comunicação e Responsabilidade

O Instituto AABC é uma entidade privada sem fins lucrativos, constituída para ser fórum e gestor de todas as ações, projetos e programas sociais das empresas que integram a Rede AABC de Comunicação. Registrado como OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, o instituto tem sede em Curitiba e abrangência em todo o estado do Paraná. Regido pelos princípios da cidadania corporativa, da promoção dos indivíduos e da defesa do crescimento sustentável do Paraná e do país, o instituto tem a missão de atuar como catalisador e incentivador da discussão e prática de responsabilidade social empresarial no Paraná, estabelecendo uma consistente rede social geradora de valor para a comunidade paranaense e nacional.

Com o compromisso de promover e incentivar os projetos de educação, cultura, capacitação profissional, valorização humana e desenvolvimento comunitário que visem garantir melhorias no tecido social e o bem comum, a execução de suas atividades ocorre, fundamentalmente, por meio de parcerias e alianças firmadas com empresas privadas, setor público e entidades sem fins lucrativos, com o objetivo de ampliar os resultados e obter maior impacto social.

## 4.4 ANÁLISE SWOT DA REDE AABC DE COMUNICAÇÃO

### 4.4.1 Pontos Fortes

- Primeiro jornal privado a implantar o sistema de informação modernizando sua edição.
- Marketing da empresa.
- Em 1982 foi o primeiro sistema brasileiro de mídia eletrônica.
- Liderança, tradição, o conservadorismo do povo Curitibano além disto traz em seu interior um forte conteúdo editorial que posiciona a Gazeta do Povo exatamente onde ela quer estar na cabeça do povo paranaense. Além disto veicula em alguns dias da semana o caderno classificados que atinge um público bem grande, também existem os cadernos voltados para certos públicos (caderno Turismo, Viver bem, Caderno G, Rodapé e outros) isto também ajuda pois traz pessoas de diversas áreas para o convívio com o meio jornal.
- Jornal principal é o líder no mercado de classificados, com 50% do mercado.
- Presença internacional com sucursais em alguns países.
- Trabalha com recursos próprios.
- Credibilidade junto a bancos e fornecedores.
- Forte no mercado do segmento de comunicação.
- Volume de vendas bom.

### 4.4.2 Pontos Fracos

- Sobrecarga de trabalho (com a implantação da informática, houve grande redução de funcionários).
- Falta de controle específico de produtividade individual.
- A concorrência muito grande com a Televisão, e a visão do povo que não entende a diferença entre notícia na TV e notícia no jornal.
- Para a publicidade o jornal é um bom meio só que ruim para alguns anúncios pois existe a perda das cores e alguns anúncios não ficam bem adaptados ao tipo de mídia.

- Além disto o segmento de comunicação passa por uma fase ruim o que transmite a todos os veículos de comunicação uma diminuição no número de investimentos.

#### 4.4.3 Oportunidades

- Atua em diversos segmentos.
- Expansão para outros países.
- Tornar-se líder absoluto em números de clientes.
- Investimento maior em promoções nos vários segmentos de atuação.
- Novas alternativas para venda avulsa e assinaturas do jornal principal, além disto está sendo feito um trabalho muito grande para captação de novos anunciantes para o mesmo o que torna está uma oportunidade de novos negócios e boas perspectivas.

#### 4.4.4 Ameaças

- Concorrência com jornais nacionais, internacionais.
- Mudança na preferência do cliente motivado por inclusão de outros jornais.
- Utilização da Internet como fonte de leitura para muitos clientes.
- Pulverização de mídias.

#### 4.4.5 Indicadores de Posicionamento Interno

QUADRO 2 - INDICADORES DE POSICIONAMENTO INTERNO

VARIÁVEIS	PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
	9	5	1	1	5	9
Primeiro jornal privado a implantar o sistema de informação modernizando sua edição	9					
Primeiro sistema brasileiro de comunicação em mídia eletrônica	9	-	-	-	-	-
Maior jornal privado do estado do Paraná	9	-	-	-	-	-
Líder em Internet	-	5	-	-	-	-
Presença internacional com sucursais em alguns países	-	5	-	-	-	-
Trabalha com recursos próprios	-	-	1	-	-	-
Credibilidade junto a bancos e fornecedores	-	5	-	-	-	-
Forte no mercado do segmento de comunicação	-	-	1	-	-	-
Volume de vendas bom	-	5	-	-	-	-

CONTINUA

CONTINUAÇÃO						
VARIÁVEIS	PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
	9	5	1	1	5	9
Sobrecarga de trabalho	-	-	-	-	5	-
Falta de controle específico de produtividade individual	-	-	-	-	5	-
<b>SOMATÓRIO</b>	49			11		

Coeficiente Interno =  $49/11 = 4,45$

#### 4.4.6 Indicadores de Posicionamento Externo

#### QUADRO 3 - INDICADORES DE POSICIONAMENTO EXTERNO

VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	9	5	1	1	5	9
Atua em diversos segmentos	9	-	-	-	-	-
Expansão para outros países	-	5	-	-	-	-
Tornar-se líder absoluto em números de clientes	-	-	1	-	-	-
Concorrência com jornais nacionais, internacionais	-	-	-	-	5	-
Mudança na preferência do cliente motivado por inclusão de outros jornais	-	-	-	-	5	-
Utilização da Internet como fonte de leitura para muitos clientes	-	-	-	-	-	1
<b>SOMATÓRIO</b>	15			11		

Coeficiente Interno =  $15/11 = 1,36$

#### 4.4.7 Postura Estratégica

A postura diante da concorrência hoje em dia para o marketing é mostrar que a Rede AABC de Comunicação é uma empresa que está acima dos seus concorrentes, um passo à frente, estamos tentando com isso aumentar a diferença entre o líder e os concorrentes diretos.

#### 4.4.8 Análise

Através da análise realizada das principais variáveis internas e externas, obteve-se o conhecimento dos principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do ambiente da empresa analisada.

No desenvolvimento das variáveis, verificou-se internamente na organização a sobrepujança de pontos fortes e dentro das variáveis externas da empresa uma predominância de oportunidades.

Com base nesta análise, pode-se então diagnosticar que a empresa encontra-se em uma postura estratégica de crescimento.

Em âmbito conclusivo da análise, oportuna-se salientar que os gestores e seus colaboradores deverão adotar diretrizes macro a serem prescritas a seguir.

#### 4.4.9 Diretrizes Macro

Para o momento as principais diretrizes da Rede AABC de Comunicação são a manutenção do mercado leitor e principalmente a manutenção da fatia do bolo publicitário que é destinado a rede e especialmente ao jornal. Estas duas missões bastante difíceis, pois como o povo vai perdendo o poder de compra devido a diminuição de produção do mercado e a alta do dólar. Com isto o principal investimento agora está na manutenção de imagem e também na criação de projetos de solução de mídia para os clientes, tentando atingir desta maneira os dois públicos, mercado anunciante e os leitores de jornal.

DM1: Montar um planejamento estratégico para os próximos três anos.

OE1: Diminuir o custo de produção em 15%.

EA2: Remuneração dos funcionários associados à produtividade e qualidade.

OE2: Aumentar as vendas em 20%

EA1: Estar em contato permanente com o cliente, para saber sua satisfação (relação custo/benefício) em relação ao serviço adquirido.

DM3: Minimizar os custos.

OE1: Diminuir o custo operacional em 10%

#### 4.4.10 Ameaça de Novos Concorrentes

Uma das principais ameaças, relacionada ao jornal principal da rede, é o jornal de segunda feira já que se tem uma forte entrada da tribuna do Paraná neste dia, nos outros dias o principal concorrente é a capacidade de melhorar o jornal a cada dia, pois este se torna o paradigma quando se chega a uma liderança tão isolada como acontece aqui, a cada dia tem-se que manter um nível ainda melhor se comparado ao dia anterior, e esta é a tentativa que vem sendo feita dia a dia, com novas promoções, fotos em ângulos diferentes, estudos sobre o consumidor e todas

as coisas que se pode para tratar melhor ainda os assinantes, leitores e anunciantes.

A ameaça está condicionada à dimensão das empresas existentes das quais se destacam entre outros a televisão como meio de divulgação de notícias, que dominam boa parte do mercado, no entanto e devido à sua dimensão têm poder de retaliação, por outro lado, a exigência de investimentos elevados condicionam o aparecimento de novos concorrentes.

Como empresas concorrentes atuais a empresa tem a justamente a televisão como principal concorrente.

#### 4.4.11 Medidas Utilizadas para Fazer Frente a Concorrência

Tem-se hoje em dia no ar várias campanhas publicitárias tais como: institucional, Coleção Gestão empresarial em associação com instituição de ensino local, Ensino Superior, além das campanhas de classificados, guia saúde, disk tudo, 0800 e também o leia amanhã propaganda que estimula a leitura do jornal para o dia seguinte mostrando quais serão as manchetes do dia seguinte. Fora estas que são campanhas veiculadas atualmente estão sendo postas em prática, o programa de relacionamento com assinantes e agências, isto envolve outras duas frentes que são o III Prêmio de Publicidade do jornal principal da rede e um outro grande programa de Marketing Direto para ser feito junto aos assinantes o que envolve promoções de natal, aniversário de cada assinante, cartas de renovação, kits de renovação, etc.

### 4.5 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

#### 4.5.1 Informações Internas

Hoje existe uma assessoria de marketing que trata apenas destas informações que é a Assessoria de Análise de Mercado, Informações e Mídia, esta trata de todas estas informações tanto internamente quanto externamente, qualquer informação que vai para o mercado ou mesmo as que circulam dentro da empresa para demonstrar melhoras nas vendas, queda, novas tendências passa pela área e circula entre as pessoas que devam estar envolvidas. Isto significa um crescimento

já que são poucas as empresas que investem tanto em pesquisa e em profissionais capacitar os profissionais para a atividade que exige constante reciclagem já que a área flutua muito devido as oscilações dos mercados.

#### 4.5.2 Estratégia de Marketing

A empresa veio, ao longo de mais de 40 anos de atuação profissional e empresarial, adquirindo e criando empresas de comunicação, líderes em seus respectivos meios, no Paraná. Porém, esta liderança era segmentada, o que resultava numa falta de envolvimento entre as empresas. Elas não tinham uma marca de grupo e esta cultura para trabalhar sinergicamente.

A primeira questão que se identificou foi a necessidade de capacitar o quadro funcional da empresa para responder aos novos desafios. A presidência da Rede AABC de Comunicação, como já foi dito anteriormente decidiu-se pela criação de três Diretorias Corporativas, com a responsabilidade de gerir a implantação do processo, nas áreas administrativa, financeira e de recursos humanos. A presidência criou então a Diretoria Corporativa de Marketing, com a missão específica de integrar os setores comercial, de comunicação e de marketing.

#### 4.5.3 Estratégia

Tornou-se vital que o mercado e a própria comunidade rapidamente percebessem que a Rede AABC de Comunicação estava numa nova fase na vida das empresas integrantes do Grupo, a partir da qual o próprio mercado seria o maior beneficiado.

Para conseguir realizar esta parte da estratégia, um conjunto de ações foi planejado e estabelecido. O primeiro passo foi a contratação de profissionais para a criação do Manual de Identidade Corporativa da Rede AABC de Comunicação, com o objetivo de orientar o uso e a aplicação da marca nova criada com criação da Rede AABC de Comunicação, que viesse a ser utilizada em peças gráficas e eventos. A segunda ação foi reestruturar e profissionalizar a comunicação da empresa com a contratação de três agências de publicidade estabelecidas no mercado paranaense.

#### 4.5.4 Ações Estratégicas Externas

Em dezembro de 2000, foi lançado o programa Verão Paranaense - o primeiro projeto integrado da Rede AABC de Comunicação, envolvendo a rede de televisão e os dois jornais da empresa. Na mesma linha, foram criados e lançados comercialmente o Festival de Inverno de Curitiba e a campanha institucional Paraná - Orgulho da gente.

Paralelamente a esse conjunto de ações, foi dada nova dimensão ao programa Ler e Pensar, que objetiva introduzir a leitura dos jornais da rede nas salas de aula.

#### 4.5.5 Ações Estratégicas Internas

Internamente, todo um conjunto de pesquisas foi efetuado para subsidiar o mercado de informações relevantes referentes ao perfil dos consumidores, assim como seus hábitos e atitudes. O exemplo mais eloqüente deste conjunto de ações foi a divulgação da primeira pesquisa sobre hábitos comportamentais de consumo do curitibano, denominado Retrato Curitiba Século XXI, que objetivou identificar melhor quem é e como se comporta o morador desta cidade, transformando a informação em conhecimento para o mercado.

### 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INADIMPLÊNCIA NO FLUXO DE CAIXA

Para ser competitiva, bem-sucedida, capaz de conviver com as oscilações do mercado e diferenciar-se em meio a uma concorrência cada vez mais acirrada, uma empresa precisa ter, antes de tudo, uma situação financeira equilibrada.

Verifica-se que tornar ou manter a organização saudável exige uma preocupação permanente com vários aspectos essenciais, mas, sobretudo, com os de finanças.

O planejamento financeiro é o primeiro mandamento a ser seguido por uma empresa que pretende se manter saudável. É fundamental ter um fluxo de caixa equilibrado, rentabilidade, baixa inadimplência e adotar um controle rigoroso das despesas.

Informação e divertimento representam um dos segmentos mais importantes do mercado de comunicação brasileiro. O grande número de estabelecimentos faz com que a concorrência seja cada vez mais acirrada. E nesse contexto toda e qualquer estratégia é bem-vinda para agradar, conquistar e fidelizar a clientela, antes que a empresa concorrente faça o mesmo.

Assim sendo, partindo-se deste pressuposto relatar-se-á sobre a análise da situação da Rede AABc de Comunicação em 2008:

#### 4.6.1 Compra e Venda

Para os que atuam no segmento de informação e entretenimento a compra e a venda são fatores essenciais dentro da empresa, afinal, o empresário precisa estar atento para comprar produtos, ou seja, desenvolver novos focos de mercado que serão mais facilmente aceitas pelo mercado.

O desafio de administrar uma empresa corporativa é cheio de barreiras e obstáculos. Vê-se, então que o mais comum é o administrador entender como vender seus produtos/serviços, mas saber pouco – ou quase nada – de como lidar com aspectos administrativos e burocráticos que envolvem o negócio. Sendo assim, o ideal é sempre buscar formas de tornar a gestão da empresa mais fácil, por isso a empresa deve contar sempre com profissionais contratados especialmente para administrá-la, com conhecimentos e experiência. Essa facilidade administrativa é apenas uma das razões que justificam o investimento na amenização da inadimplência da empresa.

#### 4.6.2 Inadimplência

A maioria das empresas sofre com os consumidores inadimplentes, sendo que este é um dos fatores que mais atingem os setores do comércio e de serviços, fazendo com que esses empresários sintam-se desprotegidos. Fez-se a seguinte pergunta ao gerente: O que leva os consumidores à inadimplência? Pode-se citar alguns pontos fundamentais:

- dificuldades financeiras pessoais, que impossibilitam o cumprimento de suas obrigações;
- desemprego;

- falta de controle nos gastos;
- compras para terceiros;
- atraso de salário;
- comprometimento de renda com outras despesas;
- redução de renda;
- doenças;
- uso do dinheiro com outras compras;
- má fé.

Pode-se ainda acrescentar que a ocorrência da maioria destes fatores é mais comum em tempos de crise.

Verifica-se, então que para lidar com a inadimplência, é preciso antes conhecê-la bem, sabendo quais os fatores que a ocasionaram. A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas, podendo desta forma controlá-la.

É ideal também, no momento da concessão de crédito, identificar qual o grau de comprometimento da renda do consumidor, assim como o padrão de comportamento de seus pagamentos passados, podendo dessa forma avaliar se a prestação contratada tem chances de vir a ser paga ou não.

Diante disso pode-se apontar algumas regras preventivas para reduzir a inadimplência:

- exigir a apresentação de documentos pessoais: R.G. e CPF, confirmando a assinatura que consta neles;
- não aceitar que o cliente diga o número do R.G. e CPF, mas sim, solicitar a apresentação dos documentos na hora da compra à vista (se for paga com cheque) ou parcelada;
- solicitar comprovante de residência: contas de água, luz, telefone, etc.;
- requerer comprovante de renda: recibo de pagamento, declaração de imposto de renda, carteira de trabalho;
- após esses procedimentos, efetuar a confirmação de dados do cliente por telefone fixo (confirmação de residência, de emprego ou de uma referência);
- consulta ao SPC - Serviço de Proteção ao Crédito, Serasa, Usecheque, Telecheque, entre outros;
- quando se tratar de cliente antigo, atualizar sempre os dados cadastrais, mantendo a confirmação por telefone;

- trabalhar com cartões de crédito e de débito, pois as taxas cobradas pelas administradoras são compensadas pela garantia de recebimento dos valores. Há também uma forte tendência no mercado para a popularização do cartão de débito;
- outro grande problema que o empresário encontra, são as contas bancárias recém-abertas, que apresentam um alto índice de inadimplência. Por lei, o comerciante somente poderá recusar-se a receber pagamentos por meio de cheques ou fazer qualquer outra restrição, se fixar cartaz visível, com as informações ao cliente, como por exemplo: "só aceitamos cheques mediante apresentação de CPF e RG e mediante consulta. Não aceitamos cheques de terceiros etc.";
- nenhum estabelecimento é obrigado a aceitar cheques, mas deverá informar de forma clara ao consumidor que: "não aceitamos pagamento em cheque ou cartão".

A Rede AABC de Comunicação tem consciência de como se deve prevenir da inadimplência. Mas sabe-se que o administrador que não estiver disposto a correr nenhum risco e não quiser ter qualquer tipo de trabalho referente à recuperação de seus créditos, também poderá optar por não conceder diretamente crédito ao consumidor, utilizando os serviços de uma financeira, ou terceirizar a sua administração de crédito por meio de empresas de prestação de serviços de cobranças especializadas.

O planejamento financeiro é o primeiro mandamento a ser seguido por uma empresa que pretende se manter saudável. É fundamental ter um fluxo de caixa equilibrado, rentabilidade, baixa inadimplência e adotar um controle rigoroso das despesas.

#### 4.6.3 Considerações Gerais

A estratégia que a Rede AABC de Comunicação utiliza envolve a excelência operacional, o relacionamento com os clientes e a busca de soluções que aproximem e tornem o mercado de capital muito mais próximo para o futuro do setor de comunicação e entretenimento.

A Rede AABC de Comunicação tem obtidos bons números na parte operacional. Vem oferecendo programa que envolve investimentos no

relacionamento com os clientes, combate à inadimplência e uma ação mais consistente para reduzir perdas comerciais e técnicas. Um exemplo é o resultado obtido na batalha contra a inadimplência: aumentou a taxa de arrecadação de 98,9% para 100,8%, o que mostra a recuperação também de créditos antigos.

#### 4.6.4 Comunidade

A imagem da Rede AABC de Comunicação perante a opinião pública condiz com a validade da empresa. Não existem problemas de comunicação, mas talvez a empresa possa estabelecer canais mais claros para levar à opinião pública informações mais qualificadas e embasadas sobre o real estágio em que a empresa se encontra do ponto de vista da qualidade dos serviços. Desta forma, o administrador da Rede AABC de Comunicação deve focar em manter a credibilidade na administração. Nesta linha, pode-se eleger, então, imagem como um valor importante a ser desenvolvido no relacionamento com os diversos públicos.

A empresa está desenvolvendo ainda novas ferramentas e novos conteúdos nos canais de relacionamento com os consumidores, como a criação do programa "O cliente em primeiro lugar". Mais do que um slogan, ele passou a orientar uma série de transformações, inclusive de natureza organizacional. Estas mudanças não foram feitas apenas para deixar o organograma mais ordenado, mas sim para traduzir as diretrizes e pilares que se estava estabelecendo como instrumentos de transformação.

#### 4.6.5. Fluxo de Caixa

Para o fluxo de caixa da Rede AABC de Comunicação, o aumento nas vendas deste ano foi muito importante porque, basicamente, conseguiu-se um equilíbrio financeiro na empresa, mas a inadimplência ainda se faz presente, como em toda empresa que oferece produtos/serviços ao consumidor. Como depreciação é essencialmente caixa, então houve uma melhoria significativa do fluxo. Hoje, o fluxo de caixa da empresa está mais estabilizado.

Quando se olha para o lado comercial do fluxo de caixa, sobretudo pelo lado das receitas, aparentemente se está registrando uma diminuição no fluxo de caixa real. Mas isso também está desonerando despesas porque, por exemplo, na medida

que perde clientes por inadimplência, a empresa pode reajustar também o lado do desenvolvimento de novas frentes de receita dos encargos associados.

A empresa Rede AABC de Comunicação trabalha com um ramo do comércio, em grande maioria, cujas vendas são na modalidade a crédito (vendas parceladas no cheque, cartão de crédito e boleto bancário). Com base em estudos recentes feitos pelos órgãos competentes, no comércio local, sabe-se que em 100% de vendas a crédito, 50% dos clientes pagam em dia, 30% pagam com atraso e 20% não pagam, ocasionando prejuízos e transtorno.

**TABELA 1 – FLUXO DE CAIXA DA REDE AABC DE COMUNICAÇÃO**

<b>ANO</b>	<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>NECESSIDADE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>%</b>
2006	12.350	11.750	600	
2007	14.102	14.334	(232)	-138,67
2008	15.497	15.798	(301)	29,74

Fonte: Arquivo da empresa Rede AABC de Comunicação.

Obs. Variação anual em unidade de milhar

Os efeitos negativos da inadimplência ficam evidentes quando se verifica como se portou a necessidade de capital de giro da empresa, que se tornou negativo ao longo dos últimos 03 anos, ou seja, como não está recebendo esses ativos, fica sem capital de giro para movimentar a empresa em suas atividades do dia a dia, vendo-se obrigada a recorrer a empréstimos bancários, aumentar seu endividamento e reduzir sua margem de lucratividade.

Outra conta que mostra o aumento da inadimplência é a Provisão para Devedores Duvidosos - PDD, que a empresa vem realizando, aumentando a cada ano, conforme Tabela 2 a seguir:

**TABELA 2 - PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS – PDD**

<b>ANO</b>	<b>PROVISÃO - PDD</b>	<b>%</b>
2006	1.400	
2007	1.457	4,07
2008	1.550	6,38

Fonte: Arquivo da empresa Rede AABC de Comunicação.

TABELA 3 - DEMONSTRAÇÃO EVOLUÇÃO INADIMPLÊNCIA DOS ÚLTIMOS 03 ANOS

ANO	JAN	%	FEV	%	MAR	%	ABR	%	MAI	%	JUN	%	JUL	%	AGO	%	SET	%	OUT	%	NOV	%	DEZ
2006	970		994		1.019		1.045		1.071		1.097		1.125		1.153		1.182		1.211		1.242		1.273
2007	999	3,00	1.015	2,09	1.029	0,97	1.049	0,42	1.081	0,96	1.101	0,32	1.130	0,45	1.200	4,07	1.201	1,62	1.222	0,88	1.241	0,05	1.280
2008	1.044	4,50	1.040	2,46	1.055	2,53	1.055	1,53	1.113	3,00	1.120	1,73	1.150	1,77	1.215	1,25	1.240	3,25	1.260	3,11	1.275	2,74	1.350

Fonte: Arquivo da empresa Rede AABC de Comunicação.

Obs. Variação anual em unidade de milhar

Comparando os anos de 2006, 2007 e 2008, a tabela 3 mostra uma evolução da inadimplência mensalmente, com altos percentuais de variação em determinados meses.

**TABELA 4 - DEMONSTRAÇÃO EVOLUÇÃO INADIMPLÊNCIA POR FAIXA DE VENCIMENTO**

FAIXA	2006	2007	%	2008	%
ATÉ 15 DIAS	420	425	1,19	430	1,18
DE 16 A 30 DIAS	290	299	3,10	310	3,68
DE 31 A 60 DIAS	220	225	2,27	232	3,11
DE 61 A 90 DIAS	198	204	3,03	221	8,33
ACIMA DE 90 DIAS	145	155	6,90	168	8,39

Fonte: Arquivo da empresa Rede AABC de Comunicação.

Obs. Variação anual em unidade de milhar

Realizando a comparação por faixa de dias de vencimento, nota-se um crescimento também na inadimplência dos anos 2006, 2007 e 2008.

**TABELA 5 – DETALHAMENTO DE VENDAS DO ANO DE 2008 – EM MILHARES DE REAIS**

Vendas à vista	34.772
Vendas parceladas	52.158
Recebimentos	15.541
Contas a receber	24.741

Fonte: Arquivo da empresa Rede AABC de Comunicação, 2008.

De acordo com o que traz Sá (1998, p. 3) o fluxo de caixa pode ser visto como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações havidas nos saldos do disponível de uma organização. Como tal é o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de maneira tal que, quando se faz a comparação das contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

Diante disso, com o exposto nas tabelas, pode-se analisar que o fluxo de recebimento está abaixo do fluxo de vendas o que leva a considerar que o fluxo de caixa projetado não foi realizado, o que traz a questão da inadimplência como fator primordial deste desequilíbrio.

Para solucionar este problema, vale ressaltar que a administração da Rede AABC de Comunicação deve criar meios de diminuir as vendas à prazo e melhorar a

qualidade do crédito concedido, criando banco de dados, histórico dos clientes. Assim quando fizer a análise de crédito de clientes novos, a ficha de cadastro deve estar preenchida e assinada pelo(s) sócio(s) responsável(is) da empresa, conforme cláusula de Gerência e Responsabilidade do Contrato Social.

A documentação deve ser preferencialmente em cópia, portanto em casos especiais será autorizada a documentação via fax, desde que, esteja legível. Já a ficha de cadastro poderá eventualmente ser adiantada por fax, ficando estipulado um prazo de até 72 horas para o envio da original.

Somente com a documentação completa no departamento, que será dado início a análise do crédito, evitando que o cliente seja prejudicado por uma análise precipitada com dados incompletos.

Quanto aos clientes já cadastrados, haverá uma renovação conforme a utilização dos serviços ao Jornal, o sistema informará que o cliente não tem documentação completa, e estes são avisados da necessidade de enviar ficha de cadastro e documentação, com prazo para regularização, que deverá se estender por no máximo 10 dias.

Os clientes ativos são reavaliados anualmente. O Setor de Crédito faz um levantamento do histórico de pagamento, conferência da documentação, e consulta aos órgãos comerciais para análise do seu perfil no mercado.

Os clientes inativos são aqueles que ficaram sem anunciar no prazo superior a seis meses, onde consta no sistema como Inativos. Caso desejem voltar a veicular com o Jornal é necessário ficha cadastral e documentação completa, e análise do seu histórico de pagamento antes da autorização do limite de crédito.

Para se implantar o limite de crédito do cliente é necessário avaliar todos os itens da ficha cadastral em conjunto com a documentação anexada, e este é definido conforme o potencial de pagamento.

Os clientes pessoa física não podem ultrapassar o limite mensal de 10% do valor total de sua renda. Já o cálculo para pessoa jurídica é baseado na média do seu faturamento dos últimos três meses, e análise de balanço, comportamento junto aos fornecedores e bancos.

As empresas que desejarem ultrapassar o cálculo padrão de limite, ou necessitarem, em um determinado mês, aumentar seu limite de forma não comprovada, será feita uma análise considerando os riscos que o mercado-alvo representa. De acordo com o nível desses riscos será possível avaliar o grau de

exigência. Caberá a área financeira juntamente com a área comercial, analisar o nível de exposição, pois o limite de crédito está diretamente ligado à capacidade de pagamento, e optar pela garantia mais indicada ao caso.

A garantia é considerada um reforço adicional para assegurar uma maior tranquilidade na concessão de crédito. Caso esta seja necessária, o funcionário de setor de crédito estará sugerindo a sua supervisão e gerência, para que seja estudada a garantia mais adequada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe no setor econômico atual uma crescente complexidade do processo administrativo levando os administradores a buscar alternativas para superar os desafios encontrados no seu cotidiano. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, são fatores que têm levado ao fechamento de muitas empresas. Diante disso, este administrador necessita de informações contábeis precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório.

Neste contexto, o fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta imprescindível para a gestão financeira e conseqüentemente para o processo decisório de qualquer empresa. Por meio do fluxo de caixa projetado o administrador pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. Utilizando o fluxo de caixa realizado, pode-se conhecer e avaliar o comportamento do fluxo de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros da empresa em determinado período, permitindo, assim, uma análise mais segura da situação financeira da empresa. Para maior clareza do processo administrativo a publicação da demonstração do fluxo de caixa passa a ser uma fonte a mais de informação que vem ajudar os analistas financeiros a sustentarem suas análises. A demonstração do fluxo de caixa pode ser elaborada pelo método direto ou indireto, ficando a critério da empresa definir aquele que melhor preenche as suas necessidades informativas e principalmente as necessidades dos usuários externos.

Como o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa, podendo ser imediata e rapidamente atualizado diariamente, possibilita ao administrador uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Com base em tudo o que foi levantado da empresa e fundamentando-se no que foi estudado a respeito, é possível tirar-se algumas conclusões:

O desafio de administrar uma empresa corporativa é cheio de barreiras e obstáculos. O mais comum é o administrador entender do produto que vende, mas

saber pouco, ou quase nada, de como lidar com aspectos administrativos e burocráticos que envolvem seu negócio.

É necessário montar uma barreira contra inadimplência, criando métodos capazes de reduzir a mesma procurando melhorar a análise de crédito e procurando diminuir suas vendas a prazo sem o devido respaldo técnico. Assim pode-se dizer que conhecer os clientes é o melhor meio para oferecer produtos ou serviços com qualidade e pelo menor preço e garantir que uma possível inadimplência não afeta o fluxo de caixa da empresa.

Ainda com base na premissa de que a inadimplência afeta sobremaneira o fluxo de caixa deve-se também investir na comunicação facilitada, pois a comunicação tem muitas vantagens, desde assegurar direcionar o produto/serviço para os clientes até evitar vendas para clientes inadimplentes. As consultas entre empresas são rápidas e imediatas, basta uma pesquisa rápida no computador.

Verificou-se que o administrador da Rede AABC de Comunicação deve optar pela qualidade e variedade e não vender atendimento no lugar de parcelamento. Vale acrescentar que essa mudança de foco ao ocorrer possibilitará maior liquidez para a empresa e melhoria no seu capital de giro o que levará a uma rentabilidade.

**REFERÊNCIAS**

ASSAF NETO, Alexandre et al. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAN, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**. São Paulo: Atlas, 1999.

EIFERT, Daniel Soares. **Análise Quantitativa na Concessão de Crédito Versus Inadimplência: Um Estudo Empírico**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000953.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000953.pdf)>. Acesso feito em mai./2009.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Incorporação, Fusão, Cisão e outros Eventos Societários**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FEA/USP. **Contabilidade introdutória**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 10 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

HOPE, J. C.; LEITE, H. de Paula. Crepúsculo do lucro contábil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out/dez/1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudia Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1997.  
MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MIRANDA, Pontes de. **Tratado de Direito Privado: parte especial.** 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa.** Rio do Sul: Nova Era, 1999.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. **Bancos Comerciais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

RICHERS, Raimar. **O que é Empresa.** 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do fluxo de caixa.** São Paulo: Top Eventos, 1998.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira. **Análise e Decisão de Crédito.** São Paulo: Atlas, 1988.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa.** 2 ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

YOSHITAKE, Mariano. e HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 8 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.