

## 5. Possíveis causas das falhas no ciclo operacional

### Empresa LevFort.

Depois de realizado e apurado os resultados do diagnóstico podemos detectar os possíveis pontos a serem melhorados na empresa, assim faz-se necessários à elaboração do levantamento e análise, pois, deste modo podemos observar claramente quais os motivos que causam uma má eficiência no ciclo operacional da empresa, comparando-os com outras situações vividas pela empresa e/ou concorrentes diretos ou ainda por autores de obras relacionadas com o assunto.

O ciclo operacional da LevFort nunca teve uma atenção especial, pois, seus gestores desconhecem as técnicas a ele atribuídas. Desta forma a empresa deixa a desejar em relação à gestão financeira. Uma boa gestão visa alocar da melhor forma possível os recursos disponíveis a fim de se otimizar a administração dos negócios e obter um retorno positivo. A falta de capacitação gerencial leva a decisões errôneas capazes de atingir profundamente e, talvez, irreversivelmente a operacionalização do empreendimento. Por esse motivo e devido a concorrência entre as empresas que está cada vez mais acirrada, é necessário avaliar, sempre, as decisões tomadas, seus efeitos e as suas causas a fim de se planejar as decisões futuras, evitando dessa forma que a empresa trilhe um caminho sem volta.

A elaboração do ciclo operacional de uma empresa tem a função de dar uma visão panorâmica ao Administrador financeiro das entradas e saídas de recursos. Serve também para auxiliar na elaboração de estratégias financeiras.

O ciclo operacional é constituído pelos ciclos Econômicos e Financeiros Segundo Hoji, *o Ciclo Operacional inicia-se junto com o Ciclo Econômico ou Ciclo Financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do Ciclo Econômico ou Financeiro, o que ocorrer por último.*

Na empresa isso não ocorre, onde os estoques têm um giro lento ficando parado por muito tempo, apesar da empresa tentar executar o método *just-time*, que consiste em trabalhar com estoques no limite tendo o mínimo de matéria-prima em estoque. Porém na LevFort na e bem assim o ciclo operacional da empresa e desregulado sendo que antes de vender a mercadoria já tem que paga-lá, enfrentando dificuldades em honrar com suas obrigações com terceiros. Sé o estoque não gira em

tempo hábil a empresa fica sem fluxo de recursos, e em consequência a empresa prejudica instantaneamente a disponibilidade de capital em caixa e seu capital de giro.

Observando o histórico financeiro da empresa, ela já foi melhor nos anos 90, onde suas vendas eram maiores e proporcionais a seu tamanho e suas finanças apesar de nunca terem sido administradas por um gestor financeiro já teve dias melhores sem precisar descontar títulos de crédito para quitar dívidas, e sempre tinha uma reserva de caixa para eventuais necessidades de caixa.

Segundo José Pereira da Silva "o ciclo operacional e o ciclo financeiro é de suma importância na liquidez, no endividamento e no retorno da empresa, e é um dos componentes determinantes da necessidade de capital de giro da empresa", com isso observa-se que na LevFort isso não é levado em consideração na negociação de prazos de compras de matéria-prima, tempo previsto de estocagem e nas condições de pagamento dos produtos vendidos, desta maneira a empresa perde as rédeas do ciclo operacional de maneira que essas ações interferem em toda empresa de modo geral, pois, deste modo a empresa se vê em maus lençóis.

Um dos maiores causadores destes fatos é a falta de formação e conhecimento técnico dos colaboradores em suas respectivas áreas de atuação, uma vez que a empresa é tradicionalmente constituída de familiares do proprietário, e já estão acomodados com a situação sem perspectiva de crescimento profissional e em consequência levando ao não crescimento da empresa também. Os colaboradores adquiriram o conhecimento da forma de executar o processo de seus cargos como foi ensinado a eles há tempos, com isso eles desconhecem novas técnicas e ferramentas de gestão que evitariam ou diminuiriam os impactos das ações externas e/ou internas, com isso a empresa tem ciência de suas dificuldades não só na área financeira, mas também estruturais, e em outras áreas, porém, não tomam uma atitude para contorná-las.

Outro importante causador desta situação é a falta de controle e planejamento de produção, onde não são feitas as devidas análises e estimativas de produção, a matéria-prima varia às vezes de 1 dia no estoque até 30 dias gerando custos desnecessários para empresa, e também um alto nível de estoques que são muito prejudiciais a saúde financeira da empresa, esses detalhes são de suma importância para um completo e eficiente planejamento de produção. Outros importantes indicadores de controle de produção também são esquecidos como sazonalidade,

controle de qualidade que deixa a desejar, a relação entre capacidade instalada e a produção real da empresa e a devida divisão de lotes de produção, onde os lotes ou pedidos que estão na linha de produção são encaminhados incompletos, de modo que essas falhas desestruturam totalmente a cadeia produtiva da empresa tendo que parar de produzir um pedido para completar outro, desse modo à estrutura de produção e estoque ficam comprometidos e afetam diretamente o financeiro da empresa, pois, muito estoque significa capital parado. Analisando outros concorrentes diretos da LevFort, podemos notar um alto nível de conhecimento em gestão, principalmente as indústrias que se encontram em Franca, que é um pólo calçadista, sendo que a maiorias da fábricas que lá se encontram exportam e tem que seguir um rigoroso critério de qualidade exigido pelo cliente internacional.

Analisando um dos fatores que levaram a atual situação da empresa, que é o alto nível dos estoques, ou seja, seu baixo giro significando um volume muito alto de estoques sendo desnecessário para a empresa, uma vez que isso significa capital parado e gera custos para empresa. Observando as informações podemos notar que o gestor da empresa sabe que está mal financeiramente, porém, não toma uma atitude por não saber qual a melhor providência ou por comodismo, pois, para ele as coisas lá são feitas mais ou menos, mas não por má vontade mas por despreparo e/ou falta de informação. Com isso podemos notar que para melhorar o ciclo operacional da empresa necessita-se de uma boa gestão de estoques interligada com compras de matéria-prima e planejamento de produção, uma vez que um depende do outro para ser eficiente, sendo assim, a empresa necessita de novos paradigmas de gestão tanto operacional quanto estratégicos, com isso a empresa será mais competitiva no mercado.

Outro fator que é de grande impacto no ciclo operacional da empresa é a forma de pagamento e de recebimento da empresa, sendo à vista e/ou à prazo, isso influencia muito a movimentação de caixa da empresa, já que vendendo com um prazo de pagamento muito estendido o capital da empresa fica nas mãos de terceiros sem condições de ser trabalhado, desta forma a empresa tem que ter uma disponibilidade de capital alto para poder bancar a falta de caixa no tempo até receber, mas a empresa em questão não tem disponibilidade de capital, pois, já fez muitos endividamentos para suprir outras contas, agora ela se vê em uma situação desconfortável com relação a pagamento de suas dívidas às instituições financeiras referentes aos empréstimos, mas dentro destas obrigações estão incluídas dívidas

particulares do proprietário onde aumenta mais nível de endividamento da empresa e se não bastasse a empresa também possui uma dívida com a receita federal referente a tributos que não foram quitados, contanto a empresa já negociou a forma de parcelamento e já está efetuando o pagamento devidamente.

Tomando como base os principais concorrentes da LevFort na região de Franca, podemos notar que nesta questão de endividamento em sua grande maioria têm uma boa estrutura de custo e obrigações, evitando vender com altos prazos, para assim manter seu caixa sempre positivo, não ocorrendo como na LevFort onde o desconto de títulos de crédito é corriqueiro juntamente com os empréstimos exorbitantes.

Como já foi dito existem três tipos de ciclos: o operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro assim compondo o sistema.

- **Ciclo Econômico:** É o período em que a mercadoria permanece nas dependências da empresa, ou seja, inicia-se com a compra da mercadoria e encerra-se com a venda da mesma. Este ciclo é o giro de estoques, ele nos diz quanto tempo à empresa está demorando a girar o seu estoque. Quanto maior for o estoque, mais lento será o giro do mesmo, ocasionando inclusive numa possível insuficiência crônica de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros comprometendo a saúde financeira da empresa.

Sendo muito freqüente esse endividamento na empresa, onde leva em consequência o pagamento de juros exorbitantes dos respectivos empréstimos. Mas se não bastasse, ainda tem o pagamento de juros referentes aos títulos de créditos que a empresa paga quando os desconta e não espera vencer, isso acontece justamente por causa do alto nível de estoques e lento giro dos mesmos.

- **Ciclo Financeiro:** Tem início com o desembolso de numerários para a aquisição da mercadoria que será revendida pela empresa e encerra-se com o recebimento relativo à venda da mesma. Este é o ciclo de caixa. O reflexo do Ciclo Econômico se dará neste ciclo. Se o giro do estoque é lento, primeiro a empresa pagará para após receber ocasionando em desembolso desnecessário. Cabe salientar que além de compromissos com fornecedores a empresa também deve honrar outros compromissos mensais, que são os Custos Fixos ou Despesas Operacionais. São gastos necessários para que a empresa possa operar.

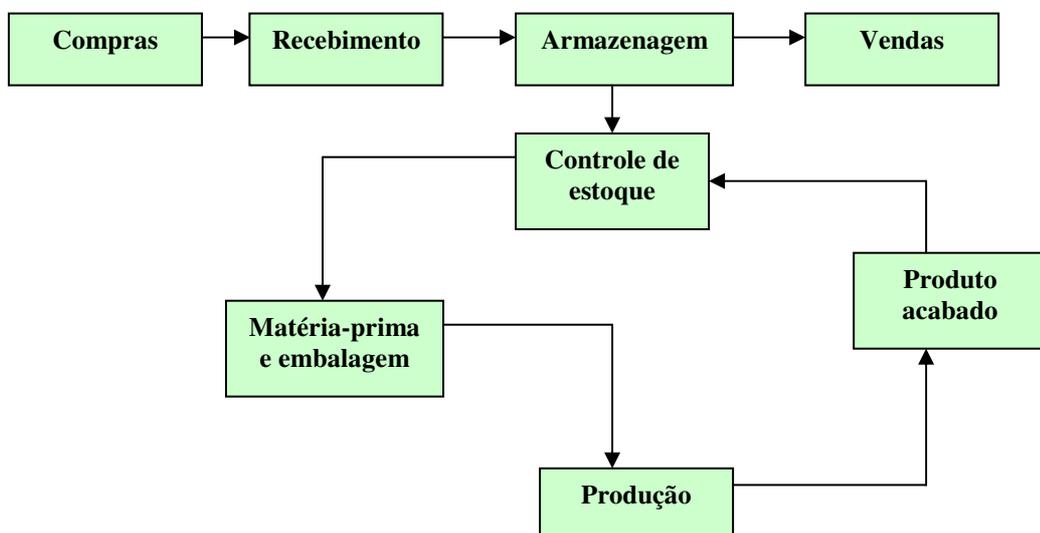
O mais freqüente na LevFort é pagar as matérias-primas antes de vendê-las, isso acontece por falta de gestão de estoque e planejamento de produção, onde faz-se compra de matéria-prima desnecessariamente gerando um gasto, com isso

a empresa tem que honrar o compromisso de quitar a dívida referente a mesma, porém, na maioria das vezes a matéria-prima está ainda em estoque e tem que pagá-las, desta forma a empresa esta gerando custo, pois, esse material parado poderia já ter sido produzido e vendido com isso se pagaria sem custo maior, entretanto isso não acontece e a empresa é obrigada a retirar recursos de terceiros para manter seu capital de giro, se endividando mais e mais ainda.

- **Ciclo Operacional:** Representa os dois ciclos juntos, iniciando-se quando da compra da mercadoria e encerrando-se quando da venda ou do recebimento dos recursos da venda. Inicia-se junto como o Ciclo Econômico ou Financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do Ciclo Econômico ou Financeiro, o que ocorre por último. O ciclo operacional fecha os ciclos onde podemos analisar por completo os fatores operacionais que influenciam os ciclos que são eles: Prazo médio de estoque (rotação de estoque); Prazo médio de recebimento e Prazo médio de pagamento, com esses dados podemos fazer uma análise e um comparativo entre eles, de modo a identificar possibilidades de melhorias para que assim possamos elaborar estratégias que alcancem os objetivos.

### Ciclo operacional Típico

Para poder ilustrar melhor um ciclo operacional e mais especificamente a gestão de estoque como deveria ser na prática, com um ciclo curto e ágil a fim de otimizar recursos, evitando desperdícios. Podemos observar essa ilustração de um ciclo simples.



Como podemos notar o processo de estocagem até a venda, o produto percorre um caminho longo e necessita de uma gestão bem elaborada para não prejudicar suas finanças e conseqüentemente a disponibilidade de capital da empresa.

Na LevFort esse processo é lento demorando, em media de 45 dias em condições normais de produção, mas sempre acontece uma adversidade no processo isso atrasa toda linha de produção, com isso os pedidos ficam parados, deste modo vão chegando novos pedidos e fazendo mais compras de matérias-primas ficando a empresa sem recursos para bancar esse capital parado e gerando custo. Mas com isso tudo os principais gerentes da empresa e nem o proprietário tem a consciência destas causas, eles apenas sabem que tem algo errado, entretanto não conhecem as ferramentas corretas para solucionar o problema.

Comparando com os principais concorrentes, podemos considerar que a LevFort ainda está no amadorismo com relação a gestão e utilização de ferramentas e indicadores que possibilitam uma melhor visão interna e externa de modo que seus concorrentes estão sempre buscando novas ferramentas e técnicas de gestão a fim de se tornar mais competitivos, conhecendo o mercado onde atuam e nortear as dificuldades internas, pois, cada dia que passa se descobre outra ferramenta que facilita na gestão da empresa, mas como já foi dito a LevFort está em um estado de acomodação, não procura se atualizar e nem renovar suas formas de trabalhar.

Com isso podemos analisar alguns dados da LevFort que influenciam direta e indiretamente o ciclo operacional da empresa, além de outras áreas também.

#### Informações importantes da LevFort:

- Valor atual dos estoques- R\$ 550.000,00
- Valor das compras anuais- R\$ 5.000.000,00
- Valor atual Duplicatas a receber-
  - a vencer- R\$ 337.420,79
  - vencidas- R\$ 97.108,90
  - não recebíveis- R\$ 149.134,26

- Valor das vendas anuais- R\$ 6.500.000
- Valor atual das duplicatas a pagar- R\$ 234.484,04

Tomando como base essas informações podemos fazer uma análise mais profunda da empresa, com relação aos valores em estoques e muito alto em sendo que a empresa tem em estoque uma quantia em valor R\$ 550.000,00, levando em consideração que 20% desse valor e apenas de couro, sendo que da um total de R\$ 110.000,00 é muito auto, levando em consideração que esse capital poderia estar sendo investido e rendendo juros.

Outra informação que chamou atenção foi à relação das duplicatas a receber onde a empresa tem um total de R\$ 583.664,31 em mãos de terceiros sendo que 25% desse valor e considerado não recebíveis sem perspectiva de recuperar o capital, aonde vem átona a questão de saber para quem está vendendo, conhecer seu cliente e partilhar de uma confiança mutua. Tomando como base as informações postas a cima podemos observar que os gestores da LevFort necessitam de tomar uma atitude rápida com relação ao controle do seu ciclo operacional, uma vez que esse fator implica os resultados de todos os outros setores da empresa.

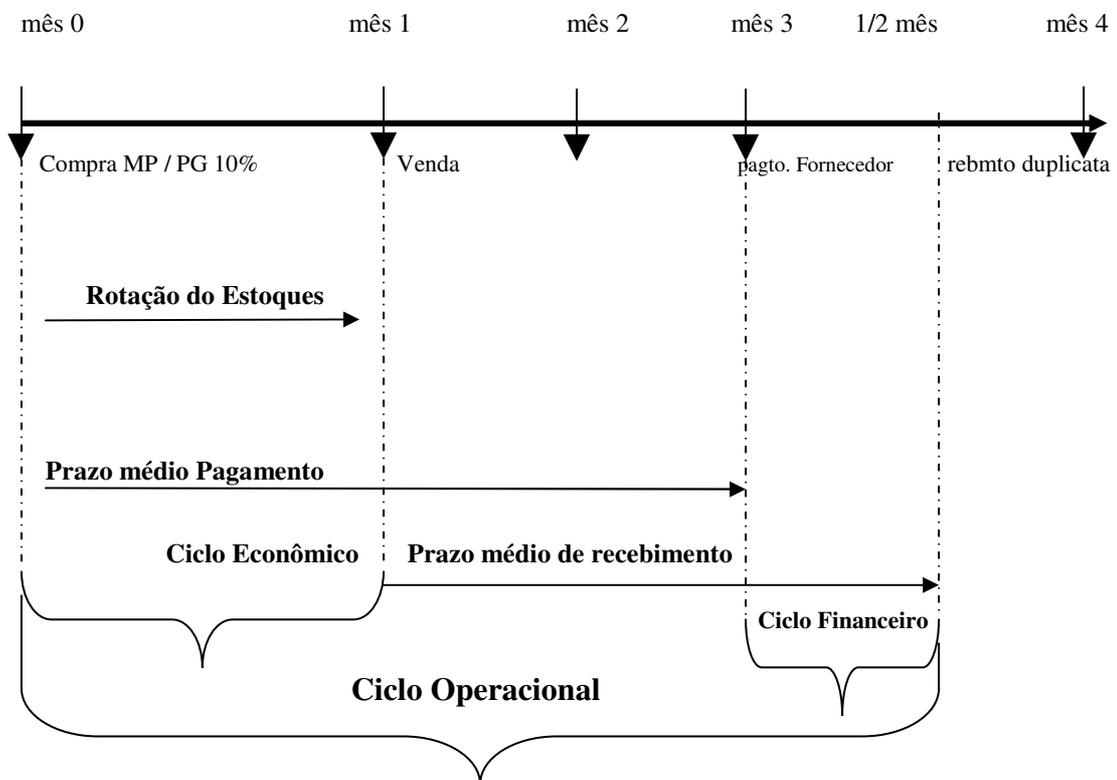
Como foi observado a LevFort não tem controle de pontos essenciais para sua sobrevivência, deixando a desejar em planejamento e controle de indicadores de suma importância para a tomada de decisões futuras, assim observamos que um dos principais fatores e o total desregulamento de seu ciclo operacional, onde a compra e pagamento de matéria-prima, controle de estoque e prazo de recebimentos não são alinhados, assim proporcionando uma falta de capital e conseqüentemente a empresa perde o controle de seu fluxo de caixa, fica impossibilitada de fazer projeções financeiras e estimativas de necessidade de capital.

Analisando os dados obtidos na empresa e por meio de observação e pesquisas podemos identificar vários pontos a serem melhorados com a utilização de ferramentas de controle e análise do ciclo operacional, assim obtendo maior visão das vaiáveis internas da empresa, desse modo o gestor pode tomar as melhores decisões embasadas em informações consistentes e verdadeiras.

Para analisar o ciclo operacional da empresa foi necessário colher informações de todos os setores e com o gestor da empresa e também fazer análises das informações colhidas para cruzá-las com as informações adquiridas do gestor, com o objetivo de fazer um comparativo dos dados conseguidos.

Segundo o gestor e os principais gerentes da empresa, após fazer a compra da matéria-prima ela demora em média de 20 dias para ser entregue, efetuando seu pagamento com prazo de 40 dias ou dependendo do valor e dividido em 30, 60, 90 com o pagamento de 10% avista, segundo o gestor o tempo de estocagem da matéria-prima depende muito da situação, tem ocasiões que ela fica 2 dias em estoque, mas isso e muito sazonal, o tempo médio e de 30 dias, para ai ser encaminhada para linha de produção, depois que o produto está pronto ele fica em estoque em media 2 dias esperando o despacho, o prazo que a empresa recebe e de 75 dias e ainda tem a questão dos imposto que a empresa paga todo final de mês. Para melhor entendimento desta descrição observe o gráfico exemplificando o ciclo operacional segundo as informações passadas pelo gestor da empresa.

Representação:



De acordo com os dados repassados ao estagiário os ciclos operacional, econômico e financeiro da empresa são representados no gráfico acima, de modo que podemos analisar varias lacunas nos sistema assim comprometendo o sistema de caixa, a matéria-prima fica em estoque em media 30 dias, isso gera custo para empresa, onde se encontra o ciclo econômico, isso só confirma o baixo giro de estoque que a empresa possui, sendo conseqüência da falta de planejamento de vendas e controle de estoque, outro fator é o prazo médio de recebimento que e maior que o prazo médio de pagamento de fornecedor, isso dificulta a disponibilidade de caixa da empresa, pois, a empresa tem que disponibilizar capital para bancar a dias de diferença entre o dia de pagamento dos fornecedores e o dia que a empresa recebe as duplicatas referentes a vendas do produto, essa diferença e chamada de ciclo financeiro. Essa analise foi elaborada levando em consideração os dados passados pelo gestor tomando como base apenas um mês da empresa, isso para fazer uma comparação dos prazos médios anuais, para que assim possamos obter informações consistentes para que assim possamos elaborar uma solução eminente para o problema se possível, ou minimizar os impactos destas ações na empresa até conseguir elimina-las por completo.

Agora vamos demonstrar o ciclo operacional de acordo com dados obtidos com as análises dos indicadores numéricos, tomando como base os dados anuais da empresa, desta forma a consistência das informações serão maiores possibilitando uma melhor tomada de decisão.

### **Indicadores:**

Prazo médio de Estoque: é o período compreendido entre o tempo em que permanece armazenado até o momento da venda. O seu volume depende da política de estocagem e volume de vendas. Quanto maior o volume de vendas mais rápida será a rotação dos estoques e em menos tempo o ativo será recuperado. Pelas suas quantidades vendidas podemos identificar, tendo como base dois períodos consecutivos no mínimo e utilizando os cálculos de análise, quantas vezes os estoques se renovaram. A fórmula utilizada para cálculo do prazo médio de rotação dos estoques.

$$\text{Prazo médio de Estoque} = \frac{\text{Valor atual dos Estoques}}{\text{Valor das Compras Anuais}} \times 360$$

$$\text{Prazo médio de Estoque} = \frac{550.000,00}{5.000.000,00} \times 360 = 39,6 - 40 \text{ dias}$$

O prazo médio dos recebimentos: O prazo médio de recebimento é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as vendas e o momento do pagamento dessas vendas. Indica quanto tempo em média a empresa leva para receber as suas vendas. Neste caso devemos estar atentos para a quantidade de vendas a prazo e os prazos concedidos. Quanto maior os prazos concedidos, maior a quantidade de vendas a prazo, pior para a empresa, pois os seu prazo de recebimento será bastante dilatado, comprometendo dessa forma o seu capital de giro.

$$\text{Prazo médio dos recebimentos} = \frac{\text{Valor atual das Duplicatas a Receber}}{\text{Valor das Vendas anuais}} \times 360$$

$$\text{Prazo médio dos recebimentos} = \frac{583.663,95}{6.578.695,20} \times 360 = 32 \text{ dias}$$

O prazo médio de pagamento: é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as compras e o momento de seu pagamento.

$$\text{Prazo médio dos Pagamentos} = \frac{\text{Valor atual das Duplicatas a Pagar}}{\text{Valor das compras anuais}} \times 360$$

$$\text{Prazo médio dos Pagamentos} = \frac{234.484,04}{5.000.000,00} \times 360 = 16 \text{ dias} / 0,53 \text{ mês}$$

Com isso podemos calcular os ciclos operacional, financeiro e econômico, para assim fazer um paralelo de prazos e valores para então assim traçar uma estratégia.

➤ Ciclo Operacional = Prazo médio de Estoque + Prazo médio dos recebimentos

$$\text{Ciclo Operacional} = 40 + 32 = 72 \text{ dias} / 30 = 2 \text{ mês e } 12 \text{ dias}$$

- $\text{Ciclo Financeiro} = \text{Prazo médio de Estoque} + \text{Prazo médio dos recebimentos} - \text{Prazo médio dos Pagamentos}$

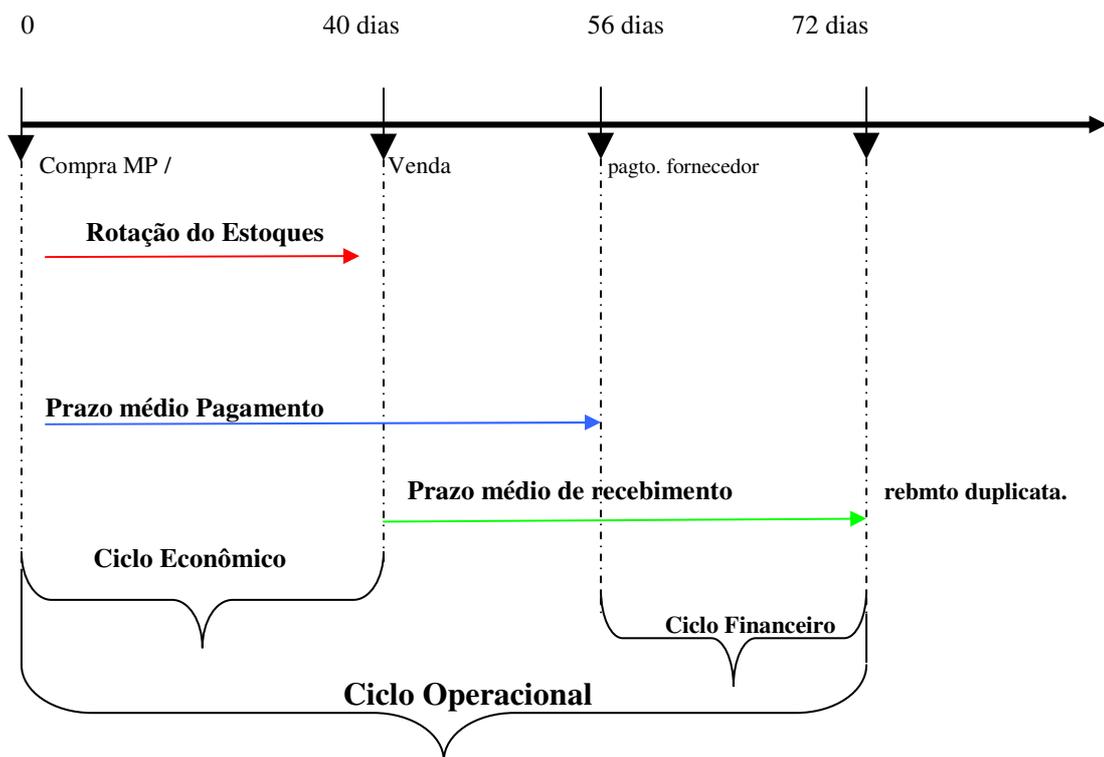
$\text{Ciclo Financeiro} = 40 + 32 - 16 = 56 \text{ dias} / 1 \text{ mês e } 26 \text{ dias}$

- $\text{Ciclo Econômico} = \text{Ciclo Operacional} - \text{Prazo médio dos recebimentos}$

$\text{Ciclo Econômico} = 72 - 32 = 40 \text{ dias} / 1 \text{ mês e } 10 \text{ dias}$

Tomando como base os dados acima podemos elaborar uma demonstração gráfica das informações para que dessa forma seja possível fazer uma análise mais elaborada dos ciclos da LevFort.

Representação Gráfica:



Observando o fluxo a cima podemos notar que o prazo médio de rotação de estoque da empresa é de 40 dias sendo muito alto, prejudicando todo fluxo isso ocorre por falta de gestão de estoque e de planejamento de produção. Com relação a prazo de pagamento de fornecedores e de recebimento de duplicatas podemos ressaltar que a empresa paga suas dividas referentes à matéria-prima 16 dias antes de receber as

duplicatas, sendo assim o ciclo operacional da empresa se encerra após 72 dias. Com isso a empresa está praticamente pagando para produzir, ficando sem um giro de capital desregulando seu fluxo de caixa e ficando sem recurso para uma eventualidade. Lembrando que esse fluxo é baseado em uma médias anual, para que assim seja de melhor entendimento e estudo.

## **6. Soluções para o aperfeiçoamento do ciclo operacional**

Diante das informações levantadas podemos definir algumas variáveis que influenciam diretamente e indiretamente na gestão do ciclo operacional, e conseqüentemente no capital de giro da LevFort são elas:

- O alto volume de estoques e seu baixo giro;
- Prazos de pagamento curtos;
- Prazos de recebimentos longos;
- Custos fixos altos;
- Muitas dividas em curto prazo;
- Má gestão de compras;

Dentre estes fatores expostos como possíveis causadores do mal desempenho do ciclo operacional da empresa vamos destacar os principais e propor ferramentas e ações para sua melhor gestão, visando uma solução de curto prazo para que assim a empresa possa a ter elaborar uma estratégia a longo prazo.

Uns dos fatores causadores desta situação e a falta de gestão de estoques com já dito, assim então foi realizado um estudo para melhorar essa gestão em curto prazo observando que para implantar uma ferramenta com eficiência demanda tempo hábil, desta forma foi proposto para o proprietário à utilização do método curva A, B, C, com o objetivo de obter um maior controle de seus estoques saber onde está alocado a maior parte de seus recursos.

<b>GESTÃO DE ESTOQUE CURVA A, B, C</b>						
	ITEM	Consumo Diário		Valor(uni) R\$	Total R\$	Classificação
Cod:						
1.0	couro sintético	258	metros	12,00	3.096,00	3º
2.0	couro natural	425	metros	15,00	6.375,00	1º
3.0	elástico	64	metros	6,50	416,00	6º
4.0	sola	660	unidades	8,50	5.610,00	2º
5.0	cola	10	ml	5,00	50,00	8º
6.0	linha	62	metros	4,60	285,20	7º
7.0	selos	690	unidades	1,50	1.035,00	4º
8.0	adesivo	690	unidades	1,00	690,00	5º
	<b>Total</b>				<b>17557,2</b>	

<b>GESTÃO DE ESTOQUE CURVA A, B, C</b>			
	ITEM	Valor consumo	%
Cod:			
1.0	couro natural	6375	36,31
2.0	sola	5610	31,95
3.0	couro sintético	3096	17,63
4.0	selos	1035	5,90
5.0	adesivo	690	3,93
6.0	elástico	416	2,37
7.0	linha	285,2	1,62
8.0	cola	50	0,28
	<b>Total</b>	<b>17557,2</b>	<b>100,00</b>

} A

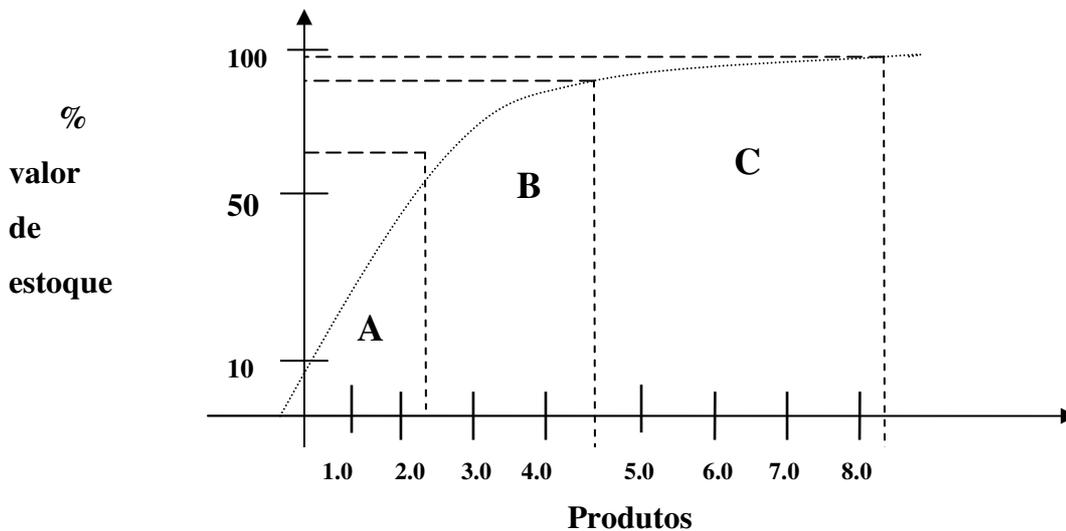
} B

} B

**68,26%**

**23,53%**

**8,20%**



Neste gráfico podemos notar que apenas 2 itens se encontram no quadrante "A" sendo Couro Natural e Sola eles possuem um alto valor agregado unitário, representando 68,26% dos recursos aplicados, devem ser administrados de acordo com suas características específicas. Os itens do quadrante "B" correspondem a 23,53% dos recursos alocados, tem um valor agregado médio e seu controle é mais fácil. Os itens do quadrante "C" são bens de grande número e reduzida expressão no valor, mas tão importante como os demais.

Relacionando os dados encontrados é possível fazer a seguinte proposta ao empresário. Com relação ao ciclo operacional da empresa como notamos está totalmente desregulado, assim toda organização sofre. Algumas medidas que podem ser tomadas para diminuir os impactos deste fator a curto prazo são primeiramente reduzir o tempo de rotação de estoque, que atualmente é em média 40 dias, assim aplicando uma ferramenta de controle de estoque a curva A, B, C, de modo que com ela a empresa terá o controle das matérias-primas que mais tem valor agregada assim pode fazer um controle de consumo médio por período de cada matéria-prima, deste modo para regular seu ciclo a empresa terá que reduzi-lo para 25 a 30 dias de estoque, portanto não basta apenas um bom gerenciamento de estoque, pois, outros fatores influenciam no ciclo operacional. Como foi levantado a empresa pratica uma política de compras e venda muito desordenada sendo que os representantes não tem um parâmetro a ser seguindo de vendas, assim eles efetuam as vendas e fecham os prazos de pagamentos de acordo com

a negociação com os clientes sem se preocuparem com a disponibilidade da empresa, sendo que a empresa fica sem disponibilidade de caixa, pois, tem obrigações a serem pagas neste meio tempo, sendo que a média de recebimento de duplicatas é de 32 dias e pagamento é de apenas 16, assim a empresa tem que pagar a matéria-prima antes de receber o valor referente a sua venda sendo assim a empresa fica com sem disponibilidade de capital neste meio tempo, pois, ela não tem caixa para ficar bancando esses dias de diferença tendo que buscar recursos de terceiros e conseqüentemente se endividando mais, assim a melhor solução é repassar para os vendedores uma cartela de prazos e preços que podem ser negociados com o cliente de modo que respeite a disponibilidade da empresa de acordo com a análise feita do ciclo operacional pelo estagiário, também rever a política de compras e negociação com fornecedores, pois, a empresa compra grande quantidade de matéria-prima a fim de reduzir o preço mas com isso a empresa perde muito mais com a mercadoria parada em estoque. Outra estratégia que a empresa deve tomar é entrar em negociação com as instituições que ela deve e transformar as dívidas em curto prazo em longo prazo, por meio de uma negociação clara expondo as necessidades da empresa, assim ela melhora seu giro de capital e seu capital de giro, outra alternativa é criar um fundo de capital onde será depositado algum eventual valor que exceder a meta da empresa, com objetivo de render juros e em um futuro próximo poder quitar todas as dívidas pendentes desta forma a empresa terá mais recursos para se desenvolver financeiramente.

## **7. Análise do desenvolvimento do capital de giro**

A Administração do Capital de Giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas basicamente para a preservação da liquidez e rentabilidade da empresa. O capital de giro tem por finalidade suprir a empresa de recursos financeiros necessários para a realização das suas operações, ou seja, comprar e vender mercadorias e produtos. A análise do Capital de Giro é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa no mercado, pois na maioria das vezes, os recursos aplicados correspondem a mais da metade do capital investido. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.13) “uma administração inadequada do capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência”. Com relação à administração de capital de giro a LevFort deixa a desejar, pois, o gestor não tem conhecimento técnico do assunto e a empresa fica a mercê dos

fornecedores praticando prazos cada vez menores e se aumentarem os prazos, implicará maiores custos financeiros, consumidor exigindo maiores prazos de pagamento e Fornecedores praticando prazos cada vez menores e se aumentarem os prazos, implicará maiores custos financeiros, com isso dificulta o giro dos estoques elevando o custo financeiro, LevFort não possui um capital de giro eficiente, pois, ela tem uma alto índice de endividamento e ainda trabalha apenas com desconto de títulos de crédito sendo que assim não consegue ter capital em caixa desta forma empresa se vê obrigada a buscar fontes de captação de recursos e na sua maioria são de curto ou médio prazo, deste modo a empresa resolve o problema imediato e se complica no futuro próximo, tendo em vista que ela não faz projeções de receitas, vendas e muito menos de custos desta forma ela não tem noção de quando está previsto o pagamento das duplicatas ela terá recursos disponíveis.

Fazendo uma comparação da situação financeira da LevFort agora e de algum tempo atrás, segundo o proprietário em meados dos anos de 97 e 98 a empresa passou por umas de suas melhores fases, onde a negociação com fornecedores era mais fácil e preços de matérias-primas mais me conta e a empresa não sofria grandes impactos dos concorrentes, deste modo a empresa sempre tinha capital disponível em caixa e não necessitava de captar recursos de terceiro assim a empresa podia dar longos prazos de pagamentos para os clientes e ainda não comprometia seu fluxo de caixa, apesar de na época não existir um controle efetivo de caixa porém a maneira que era feito o controle satisfazia as necessidades da empresa.

Segundo Assaf Neto e Silva (1995) “[...] o capital de giro convive com [...] duas importantes características: curta duração e rápida conversão dos seus elementos em outros do mesmo grupo, e a conseqüente reconversão. É nítida nos ativos correntes a presença de um fluxo contínuo e permanente de recursos entre seus vários elementos, estabelecendo forte inter-relação no grupo e tornando seus valores bastante mutáveis”. O disponível, por exemplo, é subtraído por compras de estoques; os estoques, por sua vez, são convertidos em vendas; se estas forem à vista, ocorre uma elevação do disponível; caso sejam a prazo, a conta de valores a receber é modificada, transformando-se em disponível quando do seu recebimento, e assim por diante. Uma boa administração do capital de giro envolve alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico o seu fluxo de operações.

O capital de giro é responsável pelo ciclo operacional das empresas, pois sua movimentação reflete no estado patrimonial da empresa. O capital de giro sofre transformação e cada transformação tem objetivo de fazer o capital retornar sempre maior que o valor do início do ciclo operacional. A realidade da LevFort é bem diferente, como podemos observar na análise anterior o ciclo operacional da empresa é totalmente desregulado com suas necessidades.

Como foi observado no organograma da organização, existe um grupo em torno da LevFort que são empresas que o proprietário abriu a fim de aumentar seu capital, são elas:

- Sola Forte: É uma empresa que tem sede em um galpão ao lado da planta da LevFort, onde fabrica apenas sola, são sócios o proprietário da LevFort e seu sobrinho quem é responsável pela fábrica, ela foi construída a fim de fabricar e vender apenas para a LevFort, mas hoje ela já está conseguindo vender alguma parte de sua produção a outros clientes, toda parte administrativa da Sola Forte é feita em conjunto com a da LevFort também a energia elétrica não paga separadamente e o galpão onde ela é instalada não é cobrado nenhum tipo de aluguel, sendo assim ela opera quase em custos fixos zero, onde são todos onerados para a LevFort.
- Transportadora: É outra empresa do grupo LevFort essa empresa presta serviço de transporte de cargas, essa empresa é a única que possui um sócio que não é da família, ela possui apenas 2 caminhões, sendo que para a realizar entregas para LevFort não são cobrados nenhum valor, ela tem sede na própria LevFort em uma pequena sala que na sua maioria está trancada, da mesma forma da Sola Forte não é cobrado nenhum tipo de aluguel do espaço.
- Primus: Essa empresa é uma outra fábrica de calçados, mas, porém não tem linha de produção apenas existe o nome primus onde dentro dela fábrica outras várias marcas, os sócios são o proprietário da LevFort e sua filha, a primus utiliza os canais de distribuição da LevFort ou seja os representantes de vendas são os mesmos, o processo de produção é em conjunto com a LevFort mas alguns funcionários são registrados como primus também, da mesma forma das outras empresas também não é rateado nenhum gasto fixo de instalações, entre as empresas.

Analisando este cenário podemos notar que a LevFort é como o centro de custos que banca todas as outras, pois, quando alguma necessita de recursos financeiros elas recorrem a LevFort pegando dinheiro emprestado sem data de pagamento nem muito menos juros e correção, além disto como já foi ressaltado as empresas utilizam recursos físicos da LevFort sem nenhum custo para as mesmas e também toda parte administrativa e contábil é feita pela LevFort de modo que as empresas não tem gastos com estes fatores, mas mesmos assim elas ainda tem que captar recursos da LevFort. Diante disto é claro que a LevFort é extremamente prejudicada financeiramente, pois, tem que arcar com diversos custos das outras empresas, com isso a disponibilidade de capital da empresa, fluxo de caixa e principalmente o capital de giro são comprometidos já que estes recursos financeiros podiam ser aplicados para render juros ou aplicados na própria empresa e até mesmo em pagamento de dívidas, assim a LevFort não iria passar pela crise financeira que começou em meados de 2003 e se arrasta até hoje.

Com isso o capital de giro da empresa começou a ser comprometido, trazendo com ela várias consequências, comprometendo as decisões estratégicas da empresa, pois, envolvem tomadas de decisões principalmente em curto prazo, principalmente por que ele representa uma expressiva importância na composição dos ativos da empresa. A LevFort não mantém um nível satisfatório de capital de giro, uma vez que seus ativos não conseguem cobrir seus passivos não garantindo uma relativa margem de segurança.

Como já foi colocado a LevFort nunca teve uma boa gestão financeira, porém agora que ela está sofrendo as consequências da má administração e planejamento financeiro, uma vez que um bom processo de planejamento financeiro consiste numa das grandes contribuições para o sucesso organizacional, visto que muitas vezes o capital de giro, através da análise da liquidez, proporciona respostas para o administrador com relação a decisões fundamentais como, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades de investimento, o nível de endividamento a assumir e o montante de lucros a distribuir aos sócios. Desta forma Hoji (2001, p.27) afirma que a liquidez “é a capacidade de pagar compromissos de curto prazo. Em sentido *amplo*, a liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis no curto prazo. Em sentido *restrito*, a liquidez é relacionada somente com as disponibilidades”. Por essa razão, a Administração Financeira de uma empresa adota o regime de caixa, para planejar, executar e controlar o caixa da organização, por trabalhar com mais exatidão sobre a movimentação dos recursos circulantes. Observando a LevFort nesse requisito podemos ressaltar que a empresa não tem pleno controle de seu caixa, onde não se elabora um

planejamento referente a seus gastos, receitas, despesas e disponibilidade de caixa com isso a empresa realiza suas compras de matéria-prima negocias as condições de pagamento sem antes consultar ou analisar a disponibilidade de caixa da empresa para o dia que vai ser efetuado o pagamento, desta forma no dia do acerto com o fornecedor a empresa se obrigada a mais uma vez captar recurso nas mãos de terceiros se endividando para pagar outra dívida assim isso se torna um ciclo vicioso que a empresa entra sem ver, e quando se conta já estar afogada e juros.

Utilizando algumas informações fornecidas pela empresa podemos calcular alguns indicadores que fazer parte da análise do capital de giro da empresa, par que assim podemos detectar possíveis falhas em sua execução.

Um dos indicadores e a Necessidade de capital de giro (NCG), pois tem grande importância pelo fato de fornecer informações das atividades operacionais, decisões tomadas pela alta gerência, à forma de financiamento das aplicações de recursos. Sendo que a manutenção do volume de recursos aplicados no capital de giro da empresa visa à sustentação da atividade operacional, tal volume necessita de alguma espécie de financiamento e a maneira de como é financiado tem impacto significativo sobre o retorno e de capital da empresa.

Segue abaixo o demonstrativo de resultado da LevFort, observando que alguns dados foram são aproximados por solicitação da empresa. Com o demonstrativo podemos analisar vários fatores que impactam na gestão da empresa e facilitar o entendimento.

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	50.000	Fornecedores	590.000
Bancos	250.000	Salários a Pagar	50.030
Aplic. Financeira	10.000	Encargos a Pagar	23.000
Contas a Receber	97.110	Impostos e Taxas	20.010
Estoques	530.000	Empréstimos	280.020
Outros Valores a Rec.	180.500	Exigível a Longo Prazo	110.000
Realizável a Longo Prazo	145.000	Capital	225.500
Investimentos	80.000	Reservas	20.300
Imobilizado	15.250	Lucros Acumulados	40.000
Diferido	1.000		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.358.560</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.358,560</b>

Reclassificando o balanço, tem-se:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	50.000	Fornecedores	590.000
Bancos	250.000	Salários a Pagar	50.030
Aplic. Financeiras	10.000	Encargos a Pagar	23.000
<b>Ativo Flutuante</b>	<b>310.000</b>	Impostos e Taxas	20.010
		<b>Passivo Operacional</b>	<b>683.040</b>
Contas a Receber	97.110		
Estoques	530.000	Empréstimos	280.000
Outros Valores a Rec.	.180.500	<b>Passivo Flutuante</b>	<b>280.000</b>
<b>Ativo Operacional</b>	<b>807.610</b>		
		Exigível a Longo Prazo	110.000
Realizável a Longo Prazo	145.000	Capital	225.500
Investimentos	80.000	Reservas	20.300
Imobilizado	15.250	Lucros Acumulados	40.000
Diferido	1.000	<b>Passivo Permanente</b>	<b>395.800</b>
<b>Ativo Permanente</b>	<b>241.250</b>		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.358.560</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.358.560</b>

Com base nestes valores e possível calcular vários indicadores do capital de giro, obtendo informações valiosas que complementam a análise sobre o capital de giro da empresa.

Uma delas e o capital circulante líquido correspondem à diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, representa a medida da liquidez da empresa, refletindo sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes.

Logo:

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = 927.110,00 - 683.040,00 = \mathbf{244.070,00}$$

Em teoria quando o valor do ativo circulante supera o do passivo circulante, significa que a empresa possui CGL positivo, entende-se que quanto maior for o CGL de uma empresa, menor será o seu risco, porque sua liquidez reduz a probabilidade de que ela se torne tecnicamente insolvente. Tal afirmativa, entretanto, pode ser equivocada, pois um CGL muito alto significa que expressivos fundos de longo prazo

estão financiando parte dos ativos circulantes, ou seja, no caso da LevFort os estoques. Como os custos desses recursos a longo prazo são sempre mais elevados que os de curto prazo, a empresa enfrentará problemas financeiros.

Para sabermos o peso dos estoques em relação ao capital de giro, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{PARTICIPAÇÃO DO ESTOQUES} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Ativo Circulante}}$$

$$\text{PARTICIPAÇÃO DOS ESTOQUES} = \frac{530.000}{927.110} * 100 = \mathbf{57,17\%}$$

Esse índice elevado significa excessivo investimento em estoques, o que nem sempre é sinônimo de boa administração desse importantíssimo item do capital de giro, a empresa tem muitos recursos, porém estão parados na forma de estoques.

Outro indicador importante e a Liquidez corrente indica quanto a empresa poderá dispor em recursos de curto prazo para honrar suas dívidas circulantes como fornecedores, empréstimos, contas a pagar e financiamentos. Logo:

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \frac{927.110}{683.040,00} = \mathbf{1,36}$$

A liquidez corrente neste caso nós mostra que para cada R\$ 1,00 investido há R\$ 1,36 de dinheiro e valores que se transformam em ativo circulante, em outras palavras a cada um real de dívida a empresa dispõe de R\$ 1,36 para quita-las, mas lembrando que dentre estes valores estão incluídos os estoques, que estão parados gerando custos para empresa.

Outra ferramenta importante e a Liquidez seca e utilizada avaliar a capacidade pagamento das obrigações de curto prazo sem considera os estoques, que são considerados como fontes de incertezas, nem sempre os estoques que a empresa possui podem ser convertidos em dinheiro.

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

## Passivo Circulante

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \frac{927.110 - 530.000}{683.040,00} = \mathbf{0,5313}$$

Esse indicador vem reforçar a idéia que a LevFort depende muito de seus estoques que estão parados, o valor indica que tirando os estoques, para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo com terceiros a empresa dispõe de R\$ 0,5313 de bens diretos de curto prazo, isso diz que os estoques estão totalmente comprometidos com dívidas com terceiros.

Para enriquecer mais a análise vamos utilizar o índice de liquidez geral que é uma medida da capacidade de pagamento de todo passivo exigível da empresa. O índice indica o quanto à empresa poderá dispor de recursos para honrar todos os seus compromissos. Reúne todos os valores, do Ativo Circulante e Exigível a Longo Prazo.

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \frac{927.110 + 145.000}{683.040 + 110.000} = \mathbf{1,35}$$

Observando o indicador podemos notar que o índice é bom, porém devemos lembrar que dentro do ativo circulante se encontra os estoques que estão parados. Lembrando que essa análise para ser mais rica deveria ser feita usando os históricos dos mesmos indicadores com o objetivo de fazer uma comparação da evolução dos mesmos durante o tempo. De modo geral analisando os índices de Liquidez e fato que a LevFort tem muitos recursos parados, onde compromete o giro do capital, aliado a isso a falta de controle de fluxo de caixa e ainda a falta de gestão de orçamento.

Observando os indicadores analisados acima podemos notar que a empresa peca muito em sua gestão financeira, assim é possível afirmar que a LevFort não possui um controle efetivo de suas entradas e saídas de caixa, pois, ela faz apenas movimentação em banco, e isso dificulta o controle das contas a pagar e a receber. Outro fator agravante é a falta de controle de gastos, pois, a LevFort não faz projeções de gastos e recebimentos futuros, assim acontece com frequência a falta de capital para pagar uma dívida mais alta. Com isso podemos notar que vários fatores influenciam o capital de

giro da empresa direta e indiretamente. Abaixo alguns fatores que necessitam de maior atenção na LevFort, são áreas que precisam de ações rápidas e eficientes para resultados em curto prazo.

- Controle de estoque;
- Política de compras e vendas;
- Planejamento de Produção;
- Controle de Fluxo de caixa;
- Orçamento de custos, despesas e receitas;
- Planejamento estratégico;

Esses são algumas das maiores carências na LevFort, a empresa não tem controle efetivo de seus estoques sendo que tem um volume muito alto do mesmo, os prazos de compras e vendas são totalmente aleatórios as necessidades da empresa comprometendo seu ciclo operacional, o planejamento de produção deixa a desejar fazendo projeções erradas e conseqüente mente afeta as compras de matérias-primas e o estoque, o controle de fluxo de caixa não existe na empresa, a empresa não realiza orçamento de modo que seus custos, despesa e receitas não são previamente analisadas, observando se na data em que uma conta vence ela vai dispor de recursos, e também não tem uma projeção de vendas, produção e custos, assim não tendo uma base de quanto e quando a empresa vai gastar e receber em um período de tempo, o planejamento estratégico e de essencial importância para alcançar os objetivos da empresa de forma que com ele que a empresa vai saber para onde ir e como ir, assim prevendo eventuais acontecimentos e tendências do mercado e assim saber como se portar perante essas situações. Como já foi dito esses fatores influenciam diretamente na administração do capital de giro e conseqüentemente estão interligados entre si desta forma uma ação em um dos fatores vai acarretar conseqüências em outro.

## **8. Técnicas para a melhor gestão do Capital de Giro**

Como observamos na análise acima o capital giro da empresa está comprometido. Desta forma foram escolhidos dois fatores que exercem maior influencia no capita de giro, para ser trabalhados a principio, são eles controle de fluxo

de caixa e a elaboração de um orçamento, isto visa a obtenção de um resultado imediato, de modo que a melhor gestão destes, aliando-se com o melhor controle dos estoques trabalhado anteriormente, servirão como base para o início de uma melhor gestão financeira da empresa.

A base para um bom planejamento financeiro é saber o que você vai gastar e receber em determinado tempo, com isso o orçamento se torna um ferramenta de essencial importância, pois, com ela a empresa pode prever ações e reações tanto do mercado quanto do ambiente interno possibilitando uma ação mais eficaz perante a situação, com isso a empresa necessita de um controle dessas movimentações de capital a fim de ter um controle de suas saídas e entradas de capital, elaborando um fluxo de caixa funcional e simples de modo que o gestor terá relatórios diários de todas as movimentações da empresa assim possibilitando a comparação com as projeções feitas no orçamento, desta forma o gestor pode tomar decisões embasado com informações consistentes.

A implantação de um orçamento eficaz e eficiente demanda tempo, de forma que uma ferramenta complexa é exige comprometimento de todos da organização, principalmente educação orçamentária, isto é todos devem seguir as diretrizes propostas na implantação do orçamento, que consiste em orçar todas as receitas e despesas por áreas individuais de responsabilidade, para controlar futuras transações financeiras de acordo com a distribuição do orçamento e bloquear o orçamento que está sendo excedido. Deste modo um orçamento bem implantado e executado traz muitas vantagens para empresa como, permite monitorar sua situação financeira da empresa, ajuda a evitar os gastos por impulso, possibilita que saiba exatamente como gastar o dinheiro, auxilia a decidir sobre como é possível proteger-se contra as conseqüências financeiras de eventos imprevistos, leva à participação os membros da organização, destaca áreas de eficiência e ineficiência na organização, permite verificar progresso em relação aos objetivos entre outros.

Para uma implantação efetiva de um orçamento bem estruturado na LevFort será necessário a contratação de um consultor capacitado que custará para empresa em torno de R\$ 130,00 a hora, onde ele fará todo diagnóstico da empresa vendo as necessidades da mesma para, assim implantar o orçamento onde ele irá elaborar planilhas de controle de para tal, o tempo estima para todo esse processo e entre 15 e 20 horas, onde tempo e valores foram coletados com um consultor profissional, isso está incluso todo

treinamento dos funcionários e implantação da ferramenta, isso acarretara um custo total para empresa em torno de R\$ 2.600,00.

Mas como vimos à empresa está passando por dificuldades financeiras, e se o proprietário não optar por essa alternativa em decorrência do elevado custo, ele tem a opção de implantar plano de orçamento empresarial mais simples elaborado pelo estagiário, que será descrito a seguir.

Primeiro passo e mostrar a todos da empresa o que é um orçamento suas diretrizes e vantagens com o objetivo do engajamento de todos, assim escolhendo os entusiastas formando uma comissão de orçamento. Próximo passo e agendar uma reunião com os principais gerentes incluindo todos os representantes para aprofundar sobre o assunto, definindo os objetivos desta ferramenta que no caso é a redução de custos, controle de gastos e projeção de custos e receitas da empresa, passando para os gerentes que e necessário que cada um deles e principalmente os representantes de vendas, elaborar um relatório de estimativas de todos os gastos e receitas de suas respectivas áreas, terceiro passo e formar centros de custos onde serão os respectivos gerentes eles serão responsáveis pelo controle das informações de seu setor, filtrando informações e repassando-as para gerencia.

Agora a parte mais complexa e a projeção de cada área onde compras depende da produção que por sua vez depende de vendas, para um melhor desenvolvimento do orçamento fica estimado um planejamento orçamentário com um prazo de 6 meses servindo a principio em caráter de teste.

Os orçamentos dividem-se em: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de custos da produção, orçamento de custos administrativos e orçamento de caixa, porém a tipos de orçamento cada um com suas particularidades, no presente trabalho será adotados os conceitos do orçamento empresarial.

Primeiramente será elaborado o orçamento de vendas que e responsabilidade do centro de custo formado pelos representantes de vendas em conjunto com o proprietário e o departamento comercial terá a função de fazer um projeção de vendas para 6 meses, onde será levando em consideração dados históricos dos anos passados e o filem do empresário e seus representantes levando em consideração todo e qualquer fator que possa intervir nas vendas. Observando as variáveis de um orçamento de venda que são mercado de consumidor, ou seja, quem são meus clientes atuais e os em potenciais, a região onde vou atuar cultura e hábitos de compras, se haverá crescimento nas vendas de quanto, ações de concorrentes o quanto eles interferem em nossa vendas, políticas do

governo está previsto alguma política que restringe ou aumenta as vendas, sazonalidade neste período existe previsão de pico ou quedas das vendas, feito isso e possível projetar um valor estimado de unidades de cada calçado vendidos durante os 6 meses estipulados, assim se coleta as informações de todos representantes de vendas e faz uma comparação com o historio de dados relativo aos mesmos meses dos anos passados, assim se obtém um valor unitário estimado de vendas de cada modelo de calçado, assim é possível chegar no faturamento total de vendas neste período. Também e necessário elabora o orçamento de despesa com vendas que e relacionadas as despesas referentes os encargos sociais, propagandas, amostras que os representantes levam, eventuais viagens, comissão dos representantes, fretes, combustíveis, manutenção, seguro com isso e possível planejar todo e qualquer gastos referentes a venda.

Agora com todos esses dados em mãos, referente à previsão de quantidade de vendas e faturamento da empresa e possível elabora o orçamento de produção. Aonde vem com varias questões a serem respondidas pelo gestor e o gerente de produção que são o centro de custo desta área, as instalações comportam a demanda para o período ou serão necessário comprar mais maquinário, a mão-de-obra disponível comporta ou terá que contratar mais funcionários ou fazer introdução de turnos extras, fazer definições de nível de estoques inicial e final e também definir se haverá estoque de segurança ou não, terá estoque de produto acabado, definir quais matérias-primas vão ser necessárias para produção de cada calçado, qual tempo estimado para atender um pedido, coletando essas informações e possível ter uma base de dados referente às necessidades da empresa com relação à sua capacidade de produção e demanda do mercado assim fazendo um paralelo com as outras variáveis com o objetivo de otimizar seus processo.

Outro orçamento importante é o de custo de produção ou de matéria-prima, onde o centro de custos representados pela área de compras e produção onde e necessário um sinergia muito grande, esse orçamento consiste na determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção no período estimado, também na elaboração de um programa de compras definindo quais matérias-primas serão necessárias para cada tipo de calçados, determinação do custo estimado das matérias-primas, se haverá algum aumento nos respectivos preços assim gerando informações para o orçamento de caixa, fazendo analise dos fornecedores prazos de entregas e formas de pagamento, isso tudo e responsabilidade do setor de compras onde ele recebe as informações do setor de produção, assim ele faz o orçamento de compras para o período.

Agora e a vez do orçamento de custos administrativos indiretos que e representado pelo centro de custos dos setores administrativos, onde cada setor devera projetar seus gastos com material de trabalho diário para o período estimado onde inclui telefone, papel, aluguel, cartucho de impressão, energia, internet, empréstimos entre outros, ou seja, todo e qualquer custo indireto fixo relacionados às respectivas áreas, assim feito devem repassar a quantidade e valor estimado para o comitê de orçamento que por sua vez repassa para o setor de compras e bom lembrar que o planejamento das despesas não da ênfase na redução de despesas, mas à melhor utilização dos recursos.

E por fim o orçamento de caixa ou receita onde o gestor já se encontra com o total de faturamento da empresa no período referente a quantidade de vendas, também com todas as despesas de compra de materia-prima, custo de produção estocagem, despesas com fornecedores e despesas administrativa ou seja todo e qualquer custo referente ao período assim e possível fazer projeções das contas a pagar e a receber da empresa, assim observar se vai ser necessário buscar capital de terceiros algum momento no período, assim se antecipando nas tomadas de decisão.

Para um melhor gerenciamento do orçamento e necessário um programa de controle de orçamento que pode ser planilhas de excel onde será armazenando e organizando toda essas informações, permitindo a comparação entre o orçado e realizado, gerando gráficos para melhor entendimento do gestor com isso a manipulação dos dados se torna mais fácil de modo que o programa e de simples manuseio, necessita apenas de prática, pois, e apenas inserir os dados no programa, e buscar os indicadores quando necessitar dos mesmos. A licença de uso de um programa simples desses com formato de excel custa em torno de R\$ 100,00 a R\$ 150,00 com isso a implantação de um orçamento na LevFort será mais eficiente.

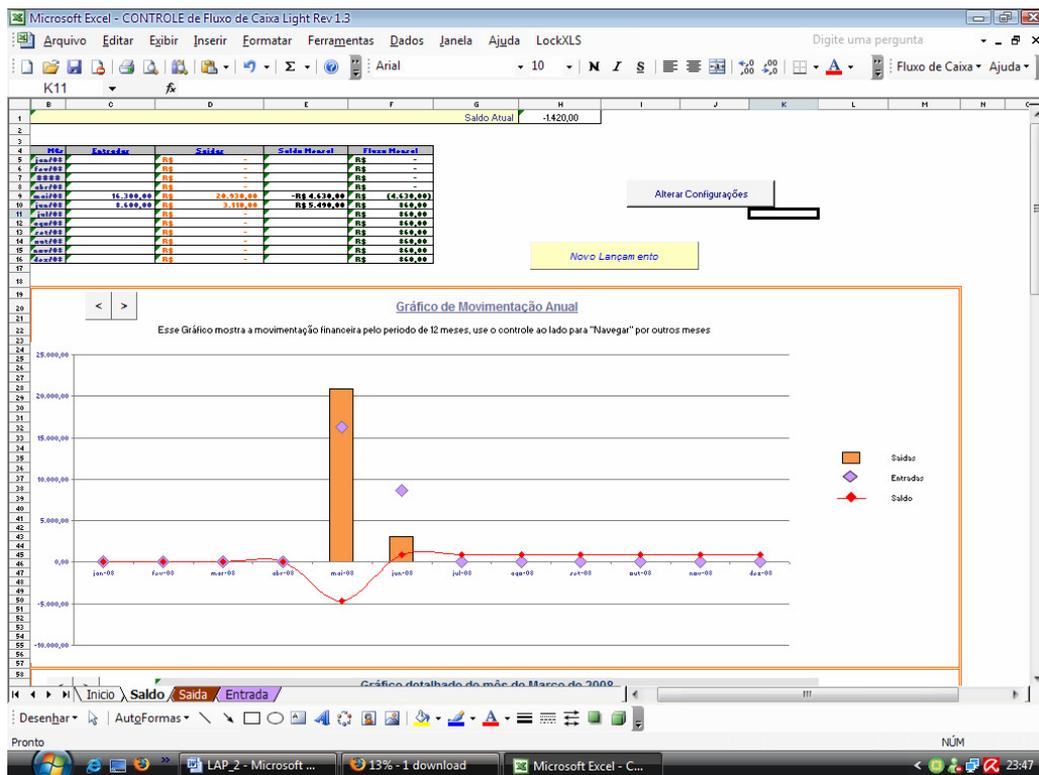
Como foi analisado anteriormente de nada adiantara implantar um orçamento sem ter um controle de fluxo de caixa eficiente, pois, sem um controle de saídas e entradas de recursos não tem como alimentar as planilhas de controle de orçamento, sendo assim o estagiário elaborou e propôs algumas planilhas de controle de fluxo de caixa de simples entendimento e operação onde elas permitirão o controle diário das entradas e saídas de caixa assim gerando gráficos ilustrando os valores para que assim possa ser de melhor entendimento, segue a baixo.

Data	Observação	Valor	Tipo de Entrada
01-mai-08	cliente A	R\$ 2.000,00	Dinheiro Vivo
02-mai-08	cliente A	R\$ 2.500,00	Cheque a Vista
06-mai-08	cliente B	R\$ 500,00	Operadora Visa
07-mai-08	Cliente C	R\$ 6.000,00	Dinheiro Vivo
10-mai-08	Cliente C	R\$ 1.000,00	Operadora Master
11-mai-08	Cliente B	R\$ 900,00	Cheque Pré
12-mai-08	Cliente D	R\$ 800,00	Cheque Pré
15-mai-08	Cliente C	R\$ 500,00	Operadora Visa
16-mai-08	Cliente A	R\$ 600,00	Dinheiro Vivo
20-mai-08	Cliente C	R\$ 1.500,00	Cheque Pré
03-jun-08	Cliente D	R\$ 200,00	Cheque a Vista
05-jun-08	Cliente E	R\$ 300,00	Operadora Visa
06-jun-08	Cliente G	R\$ 3.000,00	Cheque a Vista
07-jun-08	Cliente G	R\$ 1.600,00	Cheque Pré
10-jun-08	ClienteH	R\$ 3.500,00	Cheque Pré

A tabela acima representa as entradas diárias no caixa.

Data	Valor da Saída	Observação	Tipo de Saída
02-mai-08	R\$ 690,00		
03-mai-08	R\$ 1.500,00		
03-mai-08	R\$ 2.500,00		
03-mai-08	R\$ 1.500,00		
05-mai-08	R\$ 8.000,00		
06-mai-08	R\$ 500,00		
10-mai-08	R\$ 1.000,00		
12-mai-08	R\$ 1.600,00		
20-mai-08	R\$ 140,00		
21-mai-08	R\$ 2.000,00		
02-jun-08	R\$ 110,00		
05-jun-08	R\$ 200,00		
04-jun-08	R\$ 1.450,00		
07-jun-08	R\$ 130,00		
10-jun-08	R\$ 20,00		
11-jun-08	R\$ 600,00		
13-jun-08	R\$ 400,00		
15-jun-08	R\$ 200,00		

A tabela acima representa as saídas do caixa.



Essa tabela representa o gráfico de movimentações do caixa lançando os valores das entradas e saídas em gráficos, assim elaborando o saldo do período, desta forma o entendimento das informações ficam mais fácil, agilizando o processo de tomada de decisão. Com essa ferramenta e possível a retirada diária de relatórios de movimentação de caixa possibilitando ao gestor fazer uma projeção de fluxo de caixa utilizando em conjunto com o orçamento, com o objetivo de prever datas e valores a serem pagos, usando como base as informações de seu orçamento, possibilitando fazer testes com as projeções feitas, jogando os valores nas planilhas.

Desta forma com essas análises e propostas o estagiário espera ter contribuído com o melhor entendimento das questões levantadas e também facilitando é melhorando a gestão financeira da LevFort.

## **9. Conclusão**

A execução do presente relatório proporcionou ao estagiário uma percepção crítica, quanto à importância da administração, aplicabilidade dos instrumentos, ferramentas, mecanismos e conceitos administrativos, a cultura organizacional, a resistência das pessoas às mudanças, a acirrada competitividade do mercado, à percepção referente ao consumidor e principalmente confrontar a teoria estudada em sala de aula e realidade do mercado.

Para elaboração deste trabalho na LevFort foi realizado pesquisas, entrevistas e observação *in loco* com os funcionários de todos os departamentos da empresa, além da alta administração, com isso foi possível detectar os pontos a serem melhorados no ambiente interno da organização, permitindo ao estagiário desenvolver uma visão sistêmica da empresa e de todos os fatores que a cerca.

O foco do trabalho foi realizado em cima de uma carência da empresa, que é a Gestão Financeira, mais especificamente nos fatores Ciclo Operacional e Capital de Giro, onde foi feito o levantamento e análises dos mesmos a fim de apresentar uma suposta solução para a má gestão destes fatores. Feito isso o estagiário elaborou propostas embasadas nas informações coletadas e nas necessidades da empresa, onde o foco das ações foram na implantação de um melhor e efetivo controle de gestão de estoques com a aplicação da ferramenta curva A, B, C, onde permite ao gestor ter um

melhor controle do volume de seu estoque, assim melhorando seu ciclo operacional. Com relação ao capital de giro o estagiário propôs a implantação de um orçamento empresarial com o objetivo de reduzir custos desnecessário e aumentar o controle de contas a pagar e a receber, elaborando projeções financeira e de caixa. E ainda foi proposto uma planilha de controle de fluxo de caixa, onde permite o controle de entradas e saídas do caixa assim gerando indicadores para melhor gestão de caixa.

Com isso e fato que o trabalho desenvolvido na LevFort foi de enorme importância para o aprendizado do discente, já que assim foi possível vivenciar na pele o dia-a-dia de uma empresa que enfrenta as dificuldades de caminhar nesse mercado tão acirrado.

## 10. REFERÊNCIA

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças Corporativas e valor*. São Paulo : Atlas, 2003.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira – 7ª ed.* São Paulo: Harbra, 1997.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa, et al. *Administração financeira : princípios, fundamentos e práticas brasileiras.* Rio de Janeiro : Campus, 2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração financeira da pequena e média empresa.* São Paulo : Atlas, 2001.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. *Administração do Capital de Giro*, São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A. *Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro*, 7ªEd., São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A. *Finanças Corporativas e Valor*, 1ª Ed., São Paulo: Atlas, 2003.

BARBETTA, PEDRO ALBERTO. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*, 5ª Ed., Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.

DE MEDEIROS, OTÁVIO RIBEIRO. *Questionando Empiricamente o Modelo de*

*Fleuriet*. Revista BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 1(2):25-32, setembro/dezembro 2004

GARRISON, RAY H.; NORREN, ERIC W. *Contabilidade Gerencial*, 9 a Ed., Rio de Janeiro:LTC, 2001.

ROSS, STEPHEN A.; WESTERFIELD, RANDOLPH W.; JAFFE, JEFFREY F. *Administração Financeira*, 2 a Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

SILVEIRA BUENO, Francisco da **Minidicionário da Língua Portuguesa.2.**











