



## OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM EMPRESA DE INSTALAÇÃO DE FIBRA ÓPTICA

Renato Gimenez de Araújo<sup>1</sup>

Luciano Venelli-Costa<sup>2</sup>

### Resumo

Este relato tecnológico investiga situações e problemas na gestão do capital de giro, suas principais causas e consequências, propondo soluções adequadas ao porte e capacidade de uma organização que atua no segmento de instalações de fibra óptica. O objetivo é propor melhorias na gestão para otimizar os fluxos e disponibilidades em caixa. Foi utilizado o método de entrevistas para diagnosticar as causas e baseou-se em teorias reconhecidas para implantar soluções envolvendo: controle gerencial, análise do custo de oportunidade, de liquidez e de rentabilidade da organização. A proposta apresenta resultados promissores, como o aumento nas disponibilidades em caixa, maior poder de negociação com clientes e fornecedores e atendimento a novas demandas, sem custos financeiros para implantação. Conclui-se que a otimização do capital de giro através de acompanhamento, gestão gerencial e orçamentária é efetivo e que os métodos aqui propostos podem ser implementados em outras empresas de diversos segmentos.

**Palavras-chave:** Capital de giro; Liquidez; Rentabilidade; Consultoria em gestão.

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM / Egresso da Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM. [gimenez.araujo@gmail.com](mailto:gimenez.araujo@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP / Professor Assistente da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM. [luciano.venelli@gmail.com](mailto:luciano.venelli@gmail.com)

**Abstract:**

This technological report investigates situations and problems in the management of working capital, its main causes and consequences, proposing solutions appropriate to the size and capacity of an organization operating in the segment of fiber optic installations. This article aims to propose improvements in management to optimize cash flows and availabilities. The interview method was used to diagnose the causes and was based on solid theories to implement solutions involving: managerial control, analysis of the opportunity cost, liquidity and profitability of the organization. The proposal presents promising results, such as the increase in cash and cash equivalents, greater bargaining power with clients and suppliers, and support to new demands with no financial costs for implementation. It is concluded that the optimization of working capital through monitoring, management and budget management is effective and that the methods proposed here can be implemented in other companies in different segments.

**Keywords:** Working capital; Liquidity; Profitability; Management consultancy.

## 1 Introdução

A organização é uma empresa de pequeno porte, que atua na prestação de serviços de instalação de fibra óptica para organizações de pequeno, médio e grande porte. Atualmente é composta por dois sócios e cinco funcionários e está no mercado há pouco mais de dois anos.

Esta obra tem como principal objetivo o desafio de otimizar a gestão do capital de giro, apresentando propostas de soluções aos problemas descritos que reduzam os impactos sobre a dificuldade em tomar decisões importantes ligadas à saúde financeira e econômica da empresa. Estas decisões, além de gerarem sérios prejuízos financeiros, atualmente têm levado à insatisfação dos sócios com o retorno financeiro obtido.

Será possível, ao leitor, entender a importância de gerir, analisando informações gerenciais que, muitas vezes, não são tratadas com a devida atenção pelos administradores que, por sua vez, acabam não fazendo a análise do caminho que a organização está trilhando em relação a seus números que se relacionam com a saúde econômica e financeira da organização.

Serão apresentadas sugestões e propostas, baseadas na investigação de informações detalhadas e coletadas com os sócios da empresa e que poderão ser aplicadas também em outros tipos de negócios, dos mais variados segmentos, por não se tratar de estudo técnico em algo específico que seja relacionado somente à respectiva empresa ou ao setor de instalação de fibra óptica.

O tema do capital de giro é estudado sob a perspectiva do crédito (SEGURA; MOLINI; FERREIRA, 2016); comparação entre empresas (SALES; NUNES, 2017); métodos de financiamento para pequenas empresas (BARBOSA, 2016), dentre outros. Relatos tecnológicos, como esta proposta, são publicados como pesquisa intervencionista (LAMBIASI; OYADOMARI; ALVES, 2017). Os resultados da pesquisa de Lambiasi et al. (2017) comprovam a eficácia das soluções aqui propostas, pois mostram um aprimoramento dos controles financeiros da empresa pesquisada, permitindo que os sócios tenham informações mais adequadas para tomada de decisão, seja de financiamento, seja de crescimento.

O leitor terá, ao final, informações sobre possíveis planos de ação que podem ser criados como meio de solução para este tipo de situação comum em diversos tipos de negócios, bem como analisar informações gerenciais de forma eficiente e entendendo como utilizar ferramentas de gestão para análise da estrutura financeira da empresa, em busca da otimização do capital de giro e conseqüentemente de uma saúde econômica mais equilibrada.

O artigo está desenvolvido no modelo proposto por Marcondes et al. (2017) para trabalhos práticos e aplicados. A segunda seção, a seguir, é composta pelo desafio a ser enfrentado, caracterização da empresa e os sintomas que os problemas vêm causando. Na terceira seção será apresentado o diagnóstico, esclarecendo o método aplicado para identificar as causas do problema. Na quarta seção são apresentadas as propostas com o embasamento teórico que as justificam. Na quinta seção são apresentados os planos de ação para a implementação das propostas e, por fim, as considerações finais.

## 2 Relatório da situação

A empresa apresenta problemas na gestão do capital de giro, como a ineficiência no controle dos custos e despesas, no gerenciamento e análise de ativos/passivos e até mesmo no pagamento de dividendos, como pode ser observado, sendo diagnosticado pela dificuldade no conhecimento da atual liquidez e pela falta de informações para a tomada de decisão.

Os administradores atualmente não fazem análise das informações gerenciais para auxílio das decisões, conforme relato fornecido pelos próprios durante entrevista que será comentada detalhadamente a seguir, na próxima seção. Não existem sistemas ou ferramentas que auxiliem na criação de banco de dados ou na própria gestão das informações, dificultando o entendimento do real posicionamento da organização em relação a sua situação econômica e também dificultando o direcionamento que deve ser traçado como estratégia para aumento do faturamento, por exemplo, dentre outras oportunidades que poderiam ser viabilizadas por uma boa gestão.

Os sócios manifestam interesse em expandir os negócios e aumentar a clientela, recebem diversas propostas e enviam também projetos para prospecção, porém a falta de conhecimento da real liquidez inibe a tomada de crédito por empréstimos bancários, fazendo com que trabalhe apenas com recursos próprios.

A empresa vem deixando de conquistar clientes, de aumentar faturamento, de ganhar mercado e ainda encontra riscos ligados a própria sobrevivência futura e de ruptura no clima organizacional, que aparentemente ainda não é um problema enfrentado, mas podem existir possibilidades destas situações chegarem aos colaboradores e causarem impactos futuros na própria qualidade da prestação dos serviços.

### 2.1 A empresa

Constituída no ano de 2016, no estado de São Paulo, a organização estudada é uma empresa de pequeno porte, que atua na prestação de serviços de instalação de fibra óptica para organizações de pequeno, médio e grande portes.

Atualmente é composta por dois sócios e cinco funcionários. Cabe aos sócios também executar as atividades operacionais, além de administrar a organização em sua totalidade, visto que não possuem departamento financeiro, nem outras áreas administrativas, como Recursos Humanos ou Controladoria. Aos cinco funcionários, designam-se apenas a execução das atividades operacionais, que basicamente tratam-se da instalação do cabeamento de fibra óptica.

A empresa possui um pequeno portfólio de clientes fixos, que presta serviços de instalação e atua na manutenção dos produtos já instalados, sendo estes grandes hospitais localizados na capital de São Paulo. Atende também outras pessoas jurídicas dos mais variados segmentos e de todos os portes, em toda a região e proximidades, na maioria das vezes por indicação.

O marketing é feito pelos próprios sócios, visitando *prospects* potenciais para envio de propostas e para mostrar como desenvolve-se o trabalho da empresa, já montando o planejamento de forma personalizada.

Os dividendos são distribuídos com os valores totais dos lucros para os dois sócios, em partes iguais, e o capital utilizado para a prestação dos serviços é inteiramente próprio. Sendo assim, não possuem recursos de terceiros em seu balanço. A empresa raramente possui saldo de giro em caixa e realiza as compras de materiais em cartões de crédito, para pagamento em até 40 dias. A maioria dos contratos que fecha com clientes são para recebimento em 30 dias e muitos para recebimento parcelado.

Os prazos para finalização dos serviços prestados são definidos durante a negociação do contrato com seu cliente e, a partir de então, define-se quais e quantos funcionários irão atender à demanda, além de quantas horas serão utilizadas até que o projeto seja concluído.

## 2.2 Desafio

O desafio apresentado nesta obra parte do princípio da situação/problema na gestão do capital de giro, como: a ineficiência no controle dos custos e despesas, no gerenciamento e análise de ativos/passivos e até mesmo no pagamento de dividendos. Atualmente, sabe-se que os sócios realizam pagamento de dividendos sem uma definição de percentual justo, distribuindo a totalidade dos lucros obtidos pela empresa a cada mês.

É possível identificar também que não há análise de informações gerenciais que são de extrema relevância para sobrevivência de qualquer negócio, bem como para expansão e maximização dos lucros.

Além disso, também se sabe que a organização atua somente com recursos próprios dos sócios, que gostariam de contratar empréstimos, mas são intimidados pelo não conhecimento da liquidez da empresa, não possuindo informações sobre quanto e se realmente podem tomar empréstimos sem comprometer a saúde econômica do negócio.

O objetivo deste trabalho é propor melhorias e indicar possíveis soluções financeiras/econômicas. Para isso, será necessário investigar informações mais detalhadas sobre alguns números do balanço patrimonial, entender os processos e as etapas de cada atividade, a atual liquidez e rentabilidade da empresa, coletar mais informações sobre suas reais necessidades e até mesmo descobrir o que hoje já está caminhando na direção correta.

## 2.3 Os sintomas

Observa-se que a dificuldade da gestão de seu capital de giro, a ineficiência do controle de custos e de despesas e a falta de análise de informações patrimoniais relevantes causam grandes impactos à organização, que deixa de aumentar seu faturamento e expandir seus negócios com ganho de novos clientes, falhando no atendimento à demanda do mercado, que exige uma velocidade e disponibilidade de giro em caixa para compra de materiais e execução das

atividades operacionais. Há impactos também na imagem da empresa perante ao mercado, que em alguns momentos tem recusado propostas.

Outro sintoma observado é a dificuldade encontrada pelos sócios para tomar decisões que envolvam o capital de giro, como, por exemplo, a contratação de empréstimos com equilíbrio dos recursos próprios e de terceiros, sem comprometer sua liquidez e sua economia.

Todas estas situações acarretam não somente em problemas financeiros, mas também refletem no ambiente interno da empresa. Os funcionários ainda parecem não perceber ou sentir o que vem acontecendo na administração da sociedade, porém já pode ser percebido certo desconforto na relação entre os sócios.

### 3 Diagnóstico

O diagnóstico empresarial visa aumentar a assertividade de resolução ou de efetividade na construção do plano de ação para ajustes nos pontos corretos que possuam falhas ou oportunidades de melhoria/correção. Construir um plano de ação quando se há um problema ou algo que possa ser melhorado é de suma importância, porém sem saber de fato qual a verdadeira causa de tais situações ou mesmo qual o real problema que ocasiona perdas, gargalos ou mesmo lentidão em processos pode tornar o planejamento ineficiente e reduzir as chances de obter êxito no alcance do objetivo da ação. Esta seção traz as informações coletadas durante entrevista com os sócios da empresa e outros funcionários, mostrando o ponto de vista de setores diferentes da mesma empresa.

#### 3.1 As informações

O primeiro sócio informou que acredita que a empresa está faturando dentro do esperado e que podem haver gargalos apenas na forma com que fazem a gestão dos fluxos financeiros, tais como: custos com fornecedores com prazos curtos e valores negociados altos; recebimento de clientes em prazos muito longos. O sócio relata que, na atual forma de gestão, não há valores para giro e para fluxo de caixa determinado. Ele acredita que este seja o principal motivo de desentendimento entre os dois administradores, pois diz que os recebimentos são utilizados para pagamento do que foi gasto e devido para a determinada data de vencimento e, posteriormente, aquilo que sobra, ou seja, os lucros obtidos, são totalmente rateados entre ambos e consequentemente acabam sendo dissipados por suas contas pessoais.

Segundo o primeiro sócio, as contas de pessoa física se misturam com as contas de pessoa jurídica, inclusive para o pagamento das despesas que não foram incluídas no desconto da margem de contribuição. Em relação à falta de valores para fins de giro e para fluxo do caixa da empresa, continua-se a misturar as contas físicas e jurídicas de maneira que os sócios precisam retirar dinheiro de suas próprias contas bancárias para complementar compras de materiais ou quaisquer outros tipos de custos imprevistos ou demandados por novos clientes. O entrevistado se diz em estado de atenção, mas que mesmo assim os negócios estão indo bem e que poderiam ter mais clientes na carteira ou até mesmo ter liberdade para prospectar mais, caso houvessem disponibilidades em caixa para giro. Chegou a relatar que a empresa vem recusando muitas propostas por falta de dinheiro para compra de materiais, preferindo perder o

negócio a atender a demanda do cliente e causar atritos, visto que preza pela qualidade dos serviços. Durante a entrevista, também foi relatado que não há um controle de informações gerenciais nem análise destas.

O segundo sócio relata que está insatisfeito com a gestão e com os rumos que o negócio vem tomando. Acredita que estão fazendo a administração de forma ineficaz e que, muitas vezes, pagam para trabalhar, visto que gastam muito dinheiro com fornecedores e despesas extras previstas/não previstas para realização da prestação dos serviços, demorando muito para receber de seus clientes.

Informou que possui grande parcela de culpa por alguns insucessos da empresa, por deixar toda a parte administrativa nas mãos de seu sócio e não dar apoio na maioria das decisões, executando mais serviços operacionais do que administrativos e sendo um tanto distante no que diz respeito a parte financeira. Acredita que estão cometendo erros na forma com que distribuem os dividendos e que erram nas negociações com seus clientes. Ainda se mostrou muito interessado em contratar empréstimos bancários para aumentar sua clientela e para atender os clientes já existentes sem precisar utilizar seus próprios recursos, obtendo também valores para capital de giro, mas sente-se intimidado pelos juros altos e principalmente por medo de endividar a organização em excesso e não conseguir arcar com a dívida.

Um dos colaboradores da empresa disse, em entrevista, que gosta de trabalhar ali, que o ambiente é descontraído e recebe seu salário em dia. Quando questionado, disse que não percebe nenhum tipo de desconforto entre seus superiores e que, pelo contrário, são bem próximos e também auxiliam bastante os funcionários, colocando a “mão na massa” e executando atividades operacionais, além de dar as coordenadas e serem responsáveis pela criação de todo o planejamento de instalação dos cabos de fibra óptica de acordo com cada estrutura e layout de seus clientes. O funcionário ainda citou que existe um clima de bastante respeito para com todos os subordinados e que seus superiores se posicionam muito bem como líderes de equipe.

### 3.2 Análise e diagnóstico

Analisando as informações fornecidas por sócios e funcionário, conforme entrevistas realizadas e descritas acima, elencam-se alguns pontos principais citados:

- Faturamento dentro do esperado;
- Gargalos nos fluxos financeiros (custos e prazos);
- Despesas não rateadas gerando dificuldade em separar o que é da empresa e dos sócios, causando também problemas de fluxo de caixa;
- Não possui capital de giro causando efeitos como a perda de clientes;
- Desentendimento dos sócios;
- Distribuição de dividendos mensalmente em sua totalidade;
- Dificuldade em distinguir o que é dos sócios e da empresa;
- Dificuldade em aumentar clientela e atender à demanda do mercado;
- Falta de controles com informações gerenciais;
- Falta de gestão do capital de giro utilizando somente recursos próprios.

## 4 Solução

O objetivo desta etapa é apresentar propostas de solução com base no diagnóstico organizacional. As propostas estão elencadas de acordo com sua relevância em atendimento às necessidades da empresa, ou seja, a primeira sugestão de melhoria também será a primeira proposta a ser implantada para que as demais possam ser viabilizadas. As necessidades estão resumidas e organizadas na seguinte ordem:

- 1 – Não possui controle e não há gestão de informações gerenciais;
- 2 – Gargalos nos fluxos financeiros;
- 3 – Barganha com clientes e fornecedores (prazos de pagamento x recebimento);
- 4 – Pouca ou nenhuma disponibilidade de caixa/ giro;
- 5 – Pagamento de dividendos com total do lucro obtido;
- 6 – Dificuldade em aumentar clientela e atender todas as demandas, deixando de aumentar o faturamento.

### Proposta 1: Implantação do processo de controle gerencial

- **Descrição da proposta** - A proposta tem por objetivo criar e facilitar o controle de informações relevantes para a tomada de decisões que auxiliem no crescimento sustentável da organização, viabilizando a análise de dados essenciais para a gestão. As sugestões de controle de informações gerenciais estão ligadas diretamente à criação da estratégia empresarial;
- **Possíveis Impactos** - Oferece melhorias a todas as situações/problemas identificados, visto que se refere ao principal sintoma: falta de informações para tomada de decisões.
- **Prós** - Viabiliza a criação ou manutenção do planejamento estratégico, auxilia no entendimento da atual posição da empresa e principalmente na tomada de decisões;
- **Contras** - Demanda tempo dos sócios. Pode tornar processos mais engessados e burocráticos;
- **Recursos necessários** - Inicialmente somente recursos humanos, pois atualmente é inviável a aquisição de sistemas de controle gerencial.

### Teoria de suporte

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), as empresas devem alinhar e escolher as informações relevantes para análise e controle de acordo com sua estratégia de existência, ou seja, àquela criada tendo em vista os objetivos da organização e elaborada antes da existência de controles gerenciais. Abordam duas definições de estratégia empresarial de extrema importância: a formulação da estratégia e o planejamento estratégico. Entendem como formulação a decisão sobre novas estratégias a serem seguidas pela empresa e, como planejamento estratégico, a forma de decisão sobre como estas serão executadas para que se alcance os objetivos

determinados. O orçamento também será criado e executado a partir de informações gerenciais, como citado pelos autores, e é relevante para se atingir os objetivos financeiros, sendo os gerentes ou administradores totalmente responsáveis por seguir o que foi orçado para o período (geralmente um ano), e por realizar ajustes caso necessário. Os autores mencionam que, apesar do controle gerencial ser realizado com base em informações planejadas para longos períodos (um ano), os gestores devem analisar as informações em curtos espaços de tempo, a fim de verificar se algo deve ser repensado a tempo, antes que se comprometa o período todo e seja tarde para ajustes. Deixam claro que a escolha do tempo de cada análise é estritamente de cada administração, podendo ser de quinze em quinze dias, mensalmente ou trimestralmente. As análises das informações financeiras/gerenciais auxiliarão a empresa a tomar decisões de melhoria ou manter o que está indo bem e poderão servir de parâmetros para decisões internas ou que abranjam o ambiente externo, como posicionamento de mercado, *market share* e outras decisões estratégicas relevantes.

Padoveze (2010) acredita no conceito de “retaguarda”, indica que a empresa precisa sentir a real necessidade de um sistema de controle gerencial e esta necessidade deve ser notada partindo dos setores da alta cúpula, ou seja, a administração precisa se dar conta de que é preciso implantar um sistema de controle para analisar informações importantes e auxiliar na gestão e tomada de decisões, como descreve a obra. O autor toma como base principalmente o controle gerencial voltado para o orçamento empresarial, acreditando não ser possível realizar a gestão orçamentária sem que haja controle e acompanhamento de informações.

Para Frezatti (2008), o planejamento do negócio é a maneira de controle mais eficiente ou até mesmo a única maneira de controle gerencial. Considera que a empresa deve realizar o planejamento para basear o acompanhamento das informações e, caso seja necessário, alterá-lo ou até mesmo refazê-lo. O autor cita, como método de gestão, o *Balanced Scorecard* como um artefato que serve para alinhar a estratégia, definindo indicadores para diversas áreas e dimensões da organização para que se estabeleçam metas. Acredita que torna-se mais eficiente a gestão e o alcance daquilo que foi anteriormente planejado.

## **Proposta 2: Avaliação do custo de oportunidade no atendimento às demandas.**

- **Descrição da proposta** - Visa atender demandas de maior retorno, sejam estes financeiros ou não. Tem por objetivo melhorar a análise dos projetos para dar maior foco à viabilidade. Avaliação do custo de oportunidade também pode solucionar gargalos de gestão de recursos como tempo, disponibilidade de capital humano, materiais, entre outros. Em suma, baseia-se em tomar decisões e atender a projetos mais rentáveis ou mais benéficos para cada momento/situação;
- **Possíveis impactos** - Espera-se melhorias/soluções que impactem os seguintes problemas: 2 – Gargalos nos fluxos financeiros; 3 – Barganha com clientes e fornecedores (prazos de pagamento/recebimento); 4 – Pouca ou nenhuma disponibilidade de caixa; 6 – Dificuldade em aumentar clientela e atender todas as demandas;
- **Prós** - Maior assertividade nas decisões, melhorias na gestão do tempo/recursos, maximização da rentabilidade de cada projeto;
- **Contras** - Pode causar perdas de clientes, caso o custo de oportunidade seja avaliado apenas do ponto de vista financeiro;

- **Recursos necessários** – Apenas recursos humanos.

### **Teoria de suporte**

Segundo McGuigan *et al.* (2004), o conceito de custo de oportunidade não é visto com formato contábil, ou seja, não estará disponível diretamente nos números de uma organização, no fechamento de um período ou balanço. Para os autores, custo de oportunidade baseia-se em um conceito econômico, que deve ser utilizado pela administração para mensurar o quanto uma atividade que demande investimentos como tempo, recursos humanos, recursos financeiros para compra de materiais, entre outros, agreguem mais valor ou tragam mais benefícios para a empresa do que outros projetos ou possibilidades de faturamento disponíveis naquele determinado momento. Conforme descrito pelos autores, os administradores devem decidir com base em diversos fatores e informações gerenciais como custos, mão de obra disponível, tempo e gastos para deslocamento, sem contar as informações gerenciais não financeiras, tais como clientes potenciais que já estejam fidelizados e demandem mais atenção e tempo, e podem oferecer mais margens de lucro em próximos projetos; dentre outros que os autores citam como benefícios para compensar o valor de rentabilidade financeira oferecido por outra demanda.

McGuigan, *et al.* (2004) ainda comentam que é extremamente mais relevante que a análise das informações gerenciais seja realizada partindo do ponto de vista econômico do que apenas considerar a contabilidade em si, para que sejam tomadas decisões mais acertadas e que possam aumentar os lucros da empresa. Os autores conceituam também em sua obra a distinção do significado entre custos contábeis e custos econômicos, no que diz respeito a compra de bens, materiais, serviços, como sendo o custo efetivo em termos de valores gastos para aquisição de um determinado bem/serviço *versus* custo corrente de reposição do bem/serviço (seu valor de mercado e o qual valor real será agregado), respectivamente.

Martins, Diniz e Miranda (2016) também citam em sua obra a importância de se calcular o custo de oportunidade para realizar uma análise antecedente a aceitação de um novo investimento ou mesmo de um novo projeto. Os autores relacionam diretamente o custo de oportunidade e sua relevância ao bom desempenho do fluxo de caixa e giro da empresa, deixando claro que a organização deve decidir pela melhor alternativa possível, ou seja, aquela que traga melhor custo *versus* benefício e que se adeque às medidas/capacidade financeira.

Padoveze e Benedicto (2010) exploram o tema também, embora mais voltado para o mercado de capitais envolvendo empresas de capital aberto, relacionando o tema de custo de oportunidade ao custo de capital. Mesmo sendo voltada a empresas com capacidade financeiras e estruturas completamente diferentes ao objetivo deste projeto e utilizar durante a obra o conceito voltado ao mercado de ações, o conceito de custo de oportunidade que se propõe é o mesmo, visto que acreditam que deve-se analisar o custo *versus* benefício de todas as propostas disponíveis naquele determinado momento. Para os autores é necessário identificar o quanto poderia estar ganhando se os recursos estivessem alocados em outras opções.

### **Proposta 3: Avaliação da liquidez e rentabilidade**

- **Descrição da proposta** - A proposta sugere a realização da análise de indicadores de liquidez que irão determinar a saúde econômica da empresa, mensurar sua capacidade de pagamento e avaliar se há disponibilidades suficientes para garantir o

crescimento/sobrevivência. Além disso, as análises possibilitarão a avaliação da necessidade ou conveniência em utilizar recursos de terceiros;

- **Possíveis Impactos** – Impacto nas situações: 2 – Gargalos nos fluxos financeiros; 3 – Barganha com clientes e fornecedores (prazos de pagamento/recebimento); 4 – Pouca ou nenhuma disponibilidade de caixa/giro; 5 – Pagamento de dividendos com total do lucro obtido; 6 – Dificuldade em aumentar clientela e atender todas as demandas, deixando de aumentar o faturamento;
- **Prós** - Entendimento dos sócios em relação a atual liquidez, para decisões mais eficientes;
- **Contras** – Demanda tempo dos sócios. Pode burocratizar o processo de tomada de decisão;
- **Recursos necessários** - Recursos humanos.

### Teoria de suporte

Para Padoveze e Benedicto (2010), um dos principais indicadores para análise da situação econômica empresarial é o de liquidez, capaz de mensurar sua capacidade de pagamento. Acreditam ser o indicador mais importante para avaliar se a empresa possui liquidez para arcar com seus compromissos, ou seja, se há a possibilidade de quitar suas dívidas com as disponibilidades de seu balanço. Para se realizar a análise do indicador de liquidez é necessário avaliar o grau de facilidade na transformação de cada ativo presente no balanço em dinheiro, conforme descrevem os autores. Por exemplo, um veículo tende a possuir um grau maior de dificuldade em se tornar dinheiro do que um depósito realizado em um banco. O índice pode ser analisado de diversas maneiras, mas as mais conhecidas são: liquidez corrente, seca, imediata e geral. Suas principais diferenças são: corrente: analisa valores de curto prazo (até um ano); seca: exclui os valores de estoque; imediata - utiliza para análise apenas valores em espécie ou quase em espécie (caixa, bancos); geral: utiliza todos os ativos para análise.

Os autores também defendem a relevância da análise do indicador de rentabilidade, que mede o quanto a empresa apresenta de retorno, comparado com o esperado pelo investidor/sócio. Este possui dois fatores determinantes: giro e margem. O cálculo é simples: para encontrar o giro divide-se o valor total das receitas pelo total do ativo ( $\text{Giro} = \text{Receitas} / \text{Ativo Total}$ ). A rentabilidade é o produto da margem pelo giro ( $\text{Rentabilidade} = \text{Margem} \times \text{Giro}$ ).

Martins, Diniz e Miranda (2016) também citam os indicadores de liquidez e rentabilidade como primordiais na gestão empresarial. Os autores fazem uma análise entre os índices, que para eles se conflitam. Acreditam que para alcançar o máximo do indicador de liquidez é necessário ter a maior disponibilidade de recursos possível para arcar com seus compromissos e isso consequentemente faz com que a rentabilidade seja reduzida, visto que o dinheiro estando parado será bem menos rentável do que alocado em atividades organizacionais, segundo os autores.

Figueiredo e Caggiano (2017) exploram o tema com o que chamam de “crise de liquidez”, que segundo eles, ocorre quando a manutenção do saldo disponível em caixa é menor do que o necessário para pagamento das dívidas do período. Para os autores, é necessário que a administração faça a gestão financeira da organização preocupando-se com sua situação econômica, conhecendo a real situação líquida da empresa, pois, como mencionam, até mesmo

a inflação tem grande poder de influência sob sua liquidez e, caso não haja um planejamento e controle adequado, pode acarretar em graves problemas econômicos.

#### 4.1 Conexão proposta e conceitos teóricos

O Quadro 1 relaciona cada conceito teórico à situação diagnosticada e à proposta apresentada.

Quadro 1: Propostas, teoria e situação-problema

Conceito Teórico	Situação Diagnosticada	Propostas
Controlar e analisar informações gerenciais	Não possui controle e gestão de informações gerenciais	1
Analisar as informações, avaliando a liquidez, rentabilidade e o custo de oportunidade	Gargalos nos fluxos financeiros	1, 2, 3
	Barganha com clientes e fornecedores (prazos)	
	Pouca ou nenhuma disponibilidade de caixa/giro	
	Pagamento de dividendos com total do lucro obtido	
Avaliar o custo de oportunidade através de informações gerenciais	Dificuldade em atender demandas e aumentar clientes	1, 3

Fonte: autores.

## 5 Planejamento

Após discutir os problemas, diagnóstico e soluções propostas, serão apresentados os planos de ação com prazos para implementação de cada proposta, subdividido por atividades que também possuem prazos para sua concretização.

A conclusão desta etapa proporcionará ao leitor e à empresa consultada uma base de planejamento por atividades e a formalização da implantação das sugestões de solução a serem seguidas pelos administradores em busca das melhorias necessárias.

## 5.1 Implementação do processo de controle gerencial

O plano apresentado no Quadro 2 tem por objetivo implementar o processo de controle gerencial, criando um banco de dados para decisões mais assertivas. O período pré-estabelecido para esta implantação é de curto prazo (média de 30 dias).

Quadro 2: Proposta de solução 1 - Implementação do processo de controle gerencial.

Ação	Período (Trabalho)	Responsáveis
Captar informações de cada atividade e dividir em etapas	1ª semana (4h)	Consultor + Sócio 1
Captar informações de quantidade de horas de mão de obra necessárias para cada atividade	1ª semana (4h)	
Captar informações de quantidade de materiais para cada atividade	1ª semana (4h)	
Captar informações salariais de cada funcionário/hora	2ª semana (1h)	
Captar informações de preços de materiais disponíveis com fornecedores	2ª semana (10h)	
Captar informações de outros custos e despesas	2ª semana (3h)	
Captar informações de receitas recebidas e à receber no Trimestre	2ª semana (3h)	
Criar banco de dados	3ª semana (6h)	
Criar plano orçamentário, planejando o pagamento de dividendos para que haja disponibilidade para giro	4ª semana (6h)	
Organizar o banco de dados em trimestres, para criar um sistema gerencial que possibilite análises e ações mais assertivas.	4ª semana (1h)	
<b>Total</b>	<b>Quatro semanas (42h)</b>	

Fonte: autores.

## 5.2 Avaliação do custo de oportunidade no atendimento às demandas

Tem por objetivo avaliar o custo de oportunidade em atender a cada demanda e está dividida em atividades para avaliar cada oportunidade de projeto recebido pela empresa e qual é mais viável atender, sobretudo quando se tem mais de uma oportunidade para a mesma data e não é possível atender a todas. A coleta de informações exige um prazo maior nas duas primeiras etapas, pois é neste período que se coletam informações sobre as demandas. O plano é descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Proposta de solução 2 - Avaliação do custo de oportunidade no atendimento às demandas.

Ação	Prazo (2018)	Responsáveis
Identificar oportunidades de demandas	1ª e 2ª semanas (5h)	Consultor + Sócio 2
Identificar as demandas com datas semelhantes de atendimento	1ª e 2ª semanas (5h)	
Identificar a quantidade de mão de obra disponível	3ª semana (1h)	
Identificar os recursos materiais disponíveis	3ª semana (1h)	
Identificar recursos financeiros disponíveis	3ª semana (1h)	
Identificar se todas as demandas poderão ser atendidas	3ª semana (4h)	
Elencar prioridades de atendimento por clientes fiéis	3ª semana (1h)	
Calcular o retorno financeiro de cada demanda se atendida	3ª semana (3h)	
Identificar o custo de oportunidade de cada demanda	3ª semana (3h)	
<b>Total</b>	<b>Três semanas simultâneas com Plano 1 (24h)</b>	

Fonte: autores.

O proposto é implantar em prazo médio de quatro semanas, sendo utilizadas no máximo 80 horas para sua realização, visto que os três planos podem ser executados simultaneamente. Após a implantação é possível conhecer o plano orçamentário, gerenciar a empresa através de sistema de controle de informações criado com apenas um banco de dados, decidir sobre qual demanda priorizar, entender a atual situação de retorno e liquidez da organização e conseqüentemente todas estas ações serão capazes de auxiliar na melhoria/otimização da gestão do capital de giro.

## 6 Considerações finais

Otimizar a gestão de capital de giro pode gerar grandes oportunidades à empresa, principalmente do ponto de vista de fluxo de caixa, aumentando as disponibilidades financeiras da organização e conseqüentemente melhorando sua saúde financeira.

Pôde-se identificar gargalos apresentados pela empresa em relação à gestão destas disponibilidades, por não haver um controle e acompanhamento gerencial, dificultando a análise de informações relevantes para o crescimento da organização e causando diversos impactos financeiros, dentre eles, a falta de caixa para atender novas demandas e aumentar o faturamento.

Considera-se primordial para a melhoria das situações apresentadas a implantação das propostas sugeridas em sua ordem descrita nesta obra. Todas as sugestões fundamentadas foram elencadas em metodologias reconhecidas por autores renomados e estão organizadas para que a implementação de cada projeto possa viabilizar as demais, visto que a empresa exemplificada ainda não possui planos de controle gerencial, por exemplo.

As propostas aqui apresentadas podem ser utilizadas em planos estratégicos em empresas de variados segmentos e ramos de atuação, sendo de extrema relevância a avaliação de cada administrador em utilizá-las de forma adequada.

As propostas visam implantar em curto espaço de tempo (quatro semanas) soluções para viabilizar oportunidades, como: aumento das disponibilidades, melhorando o fluxo de caixa e giro; aumento do faturamento, com o atendimento de novas e mais demandas; barganha com clientes e fornecedores; melhoria do controle gerencial e orçamentário facilitando a tomada de decisões, como o percentual de lucro justo a ser pago como dividendos.

As sugestões de solução atendem a atual situação da empresa e seu porte, portanto não possui custos financeiros, apenas foram elaboradas com utilização de recursos de capital humano (sócios) totalizando 42 horas para implementação. Recomenda-se, quando viável e necessário, a aquisição de sistemas gerenciais para auxiliar a gestão.

## Referências

- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. 12 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007.
- BARBOSA, Cleiton Sousa. *Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro nas pequenas empresas do município de Cruz das Almas – BA*. 2016. 53 f. . Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, Bahia, 2016.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAMBIASI, Eduardo; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; ALVES, Adriano Bertoldo. Implantação de técnicas de gestão financeira em pequena empresa: uma abordagem intervencionista. *Práticas de Contabilidade e Gestão*, v. 5, n. 2, p. 128–148, 2017.
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro *et al*. *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.
- MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton Alves; MIRANDA, Gilberto José. *Análise avançada das demonstrações contábeis*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MCGUIGAN, James; MOYER, Charles; HARRIS, Frederick. *Economia de empresas: aplicações estratégia e táticas*. São Paulo: Thomson, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. *Análise das demonstrações financeiras*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SALES, George André Willrich; NUNES, Rodolfo Vieira. Uma análise comparativa baseada em indicadores entre a Petrobras e as concorrentes estrangeiras - do anúncio do pré-sal até os dias atuais. *REDECA*, v. 4, n. 2, p. 61–78, 2017.
- SEGURA, Liliane Cristina; MOLINI, Lívia; FERREIRA, Camila. Análise de crédito: um estudo exploratório sobre a sua aplicação nos setores industrial e financeiro. *REDECA*, v. 3, n. 2, p. 58–76, 2016.