

RELATÓRIO TÉCNICO DE CONSULTORIA REALIZADO NA EMPRESA ABC – UM ESTUDO DE CASO

Pedro Henrique Bortotti Favero¹
Massakazu Takakura²

RESUMO

A consultoria teve como objetivo a análise do setor financeiro de uma empresa no ramo de combustíveis e lubrificantes. O trabalho de consultoria envolveu as fases do diagnóstico e planejamento e teve no referencial teórico que envolveu temas de administração financeira, demonstrações financeiras, controles financeiros, controles de contas a pagar e controles de contas a receber a base de sustentação para as análises. No diagnóstico verificou-se que a empresa apresenta problemas de controle financeiro e através do planejamento foram propostas uma série de ações que objetivam sanar esses problemas visando dotar a empresa de um sistema de controle financeiro que atenda as suas necessidades. A consultoria foi desenvolvida na modalidade de estudo de caso e ao final foram recomendadas procedimentos de controle que visam assegurar a validade de dados, bem como o adequado controle financeiro da empresa.

ABSTRACT

The advice was aimed at analysis of the financial sector of a company in the fuel branch and lubricants. The consultancy work involved stages of diagnosis and planning and had the theoretical framework involving issues of financial management financial statements, financial controls accounts payable and accounts controls controls to receive the base of support as the analyzes. The diagnosis was verified that the company has financial control problems and were proposed by planning a series of actions that aim to remedy these problems in order to provide the company a financial control system that meets your needs. The consultancy was developed in the case study method and the end were recommended control procedures to ensure data validity as well as adequate financial control of the company.

1 INTRODUÇÃO

Dentro de todas as mudanças ocorridas no mundo, as empresas tiveram investir em organização interna, com a finalidade de garantir as informações adequadas ao processo decisório, buscando os auxílios necessários para a eficácia gerencial.

A consultoria teve como objetivo a análise da área financeira de uma empresa no ramo do comércio de combustíveis, para o auxílio do gestor em

¹ Aluno do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Gerência Financeira - FCV

² Professor Orientador

tomadas de decisões e uma melhoria na proteção do patrimônio da empresa. A proposta foi de auxiliar o gestor da empresa sobre o gerenciamento da área financeira, criando a partir do diagnóstico, controles necessários para que a área financeira pudesse dar a segurança necessária ao gestor na condução dos negócios da empresa.

No desenvolvimento da consultoria foi utilizada a metodologia de estudo de casos por ser a modalidade de pesquisa que melhor se enquadra aos propósitos do trabalho.

Na parte de pesquisa de campo foram, feitas diversas visitas à empresa com reunião com o gestor nessas oportunidades visando obter informações sobre o funcionamento, atendimento, espaço físico e tamanho da mesma, bem como tomar pé da situação financeira. Nessas visitas foram elaborados o diagnóstico da área financeira o qual evidenciou os problemas cuja proposta de solução foi apresentada no planejamento do trabalho que será implementada pelo gestor juntamente com o apoio técnico do consultor.

Após a implantação pelo gestor, e o treinamento dos funcionários, foi realizado uma nova análise na área financeira, com o objetivo de reanalisar as mudanças, e verificar se as mesmas solucionaram todos os problemas da área e do gestor da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO À ÁREA FINANCEIRA

A área financeira é de suma importância para empresa, nela é controlada todas as finanças da empresa, com o intuito de demonstrar o quanto é gasto com cada departamento ou até mesmo o valor de receita e despesa no mês, para mensurar lucros ou prejuízos.

De acordo com Gitman (2009, p. 2):

O termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz a respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferências de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

Desta forma, percebe-se que finanças é a ciência de administrar o dinheiro. Desta maneira nota-se que ter uma pessoa com essa capacidade na administração da área financeira é essencial para que qualquer empreendimento continue se desenvolvendo.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997), o objetivo básico da função financeira é prover a empresa dos recursos de caixa necessários para que a mesma cumpra seus compromissos e ao mesmo tempo eleve os seus lucros. Assaf Neto e Silva (1997) colocam como objetivo básico da função financeira a captação de recursos. Com um pensamento mais amplo que Assaf Neto e Silva, Zdanowicz (1989, p.24), fala que “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.” Ou seja, os autores acima descrevem as funções da área financeira como captação de recursos, e Zdanowicz deixa claro que não somente a captação de recursos mas também a distribuição e aplicação dos mesmos.

De acordo com Gitman (2009, p.3):

Os administradores da área financeira são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Como visto as funções dos administradores da área financeira são diversas, podendo qualquer decisão prejudicar a empresa, ou até mesmo a falir. Então percebe-se o poder que esse cargo tem em sua organização.

2.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para que uma boa administração financeira a empresa necessita de alguns relatórios da contabilidade, e que também devem ser mostrados para os acionistas segundo o *Securities and Exchange Commission* (SEC) para que vejam o andamento da organização.

Segundo Gitman (2009, p. 40) “As quatro principais demonstrações financeiras exigidas pela SEC para a apresentação aos acionistas são (1) demonstração de resultado, (2) balanço patrimonial, (3) demonstrações das mutações do patrimônio líquido e (4) demonstração dos fluxos de caixa.”

Do exposto, tem-se a clareza que a demonstração de resultado (DRE), balanço patrimonial, demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL) e demonstração dos fluxos de caixa, são as principais demonstrações financeiras da empresa, sendo de suma importância para a área financeira. Nesse artigo será explorada a Demonstração de Resultado (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) para que sirvam como base para a análise dos resultados.

2.2.1 Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultado do Exercício é um relatório da dinâmica patrimonial que confronta as receitas e as despesas da organização em um determinado período de tempo.

De acordo com Favero *et al* (2011, p. 90) “A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que procura demonstrar o resultado obtido pela entidade em determinado período de tempo através da confrontação entre receita e despesas desse período.” Hoji (2010, p. 266) define DRE como “uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas.” Percebe-se que os autores tem a mesma linha de pensamento, onde a DRE é uma demonstração contábil em que confronta a receita com a despesa para que se obtenha o resultado do período.

Favero *et al* (2011, p. 93) explicam que “A Demonstração do Resultado do Exercício é apresentada de acordo com o método dedutivo, ou seja, tomam-se como ponto de partida para apuração do resultado do período as vendas totais ocorridas e, a partir daí, através de um processo dedutivo, chega-se ao resultado.” Os autores ainda explicam que a DRE é apresentada no modo dedutivo, ou seja, primeiro é apresentado a receita do período e após isso as despesas, até se chegar no resultado do período.

Para a administração financeira esse relatório é essencial para que o administrador financeiro saiba o resultado do último período, sendo lucro ou prejuízo, qual o retorno do capital investido, e qual a margem líquida do período.

2.2.2 Demonstração do Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa, é um relatório que tem como objetivo prover informações sobre os recebimentos e pagamentos ocorridos na empresa.

Segundo Iudícibus *et al* (2010, p.565), o “objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”, Já Godwin e Alderman (2010) descreve que a “DFC tem por finalidade principal, informar aos interessados sobre como e por que os recursos financeiros disponíveis de uma empresa foram alterados no decorrer de um exercício social”. Como se pode perceber os autores acima deixa claro o objetivo primário da DFC no qual é prover informações relevantes sobre as alterações no caixa da empresa, para informar interessados sobre a real situação do mesmo.

Na mesma linha de raciocínio dos autores acima, Favero *et al* (2009, p. 95) define DFC como:

A demonstração dos Fluxos de Caixa indicará as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos, conforme segue: a) das operações; b) dos financiamentos; e c) dos investimentos.

Os autores acima seguem a mesma linha de raciocínio sobre a função da DFC, deixando claro a sua função e quais as informações que elas trazem para a empresa, e sendo indispensável no setor financeiro de uma empresa.

2.3 CONTROLES

2.3.1 Controle Financeiro

Os controles financeiros são necessários em qualquer empresa, ele fornece proteção contra fraudes, desperdícios entre outros. Segundo Filho (2005, p. 1) explica controles financeiros como:

Os controles financeiros, que devem ser parte integrantes das políticas de qualquer organização, consistem de procedimentos gerenciais estabelecidos para os processos de uma empresa, com o objetivo de proteger seus recursos contra desperdícios, fraudes e ineficiências; garantir a exatidão e a geração de dados contábeis, financeiros e operacionais confiáveis; garantir o cumprimento das normas e dos procedimentos internos e avaliar a eficiência operacional de todas as áreas da organização.

O autor deixa claro que os controles financeiros são parte das políticas de qualquer organização, pois o objetivo do controle é a proteção do patrimônio da empresa, contra fraudes, desperdícios e ineficiências.

Na visão de Ludícibus (2010, p. 37):

O controle financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa especialmente no que concerne ao controle de ações para atingir objetivos e metas em curto e longo prazos. Essa ação permite aos gestores interpretar os dados internos e externos da organização e cernir as políticas financeiras sobre as quais a empresa deve decidir visando seu crescimento e a sua rentabilidade. O controle é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa. Portanto trata-se de um instrumento efetivo de controle pela sua natureza tática e operacional.

Ludícibus escreve que o controle financeiro é essencial para qualquer empresa, pois o mesmo é um efetivo controle por sua natureza tática e operacional, o autor também explica que o controle financeira estabelece diretrizes de mudança, e com ele é possível atingir o objetivo a curto e longo prazo. Ou seja, com um bom controle financeiro a empresa consegue programar e executar um planejamento com precisão.

Como esse trabalho visa o controle de contas a receber e o de contas a pagar, iremos explicar somente os dois nos tópicos abaixo.

2.3.1.1 Controle de Contas a Receber

Em relação ao controle de contas a receber, a empresa precisa ter uma atenção especial, isso porque esse controle é responsável por todos os recebimentos da empresa, independentemente da forma (cheque, cartão, dinheiro).

Segundo Filho (2005, p. 7) faz um breve comentário sobre o controle das entradas de caixa:

O controle das entradas de caixa, por sua natureza, precisa de uma atenção especial por parte do administrador financeiro, principalmente quando há um grande volume de recebimentos em dinheiro ou cheque. Somente através de controles financeiros internos eficientes será possível evitar que os recebimentos de recursos sejam desviados.

Com isso, percebe-se a importância desse controle para empresa em todos os sentidos na área financeira e em caso de recebimento em dinheiro ou cheque os controles, se bem estruturados, são fundamentais para evitar conluios e desvios de recursos.

Para um controle eficaz o gestor da empresa necessita estar ciente das operações que ocorrem, ou que ocorrerão na empresa, ou seja, sobre as operações de créditos que acontecem ou podem acontecer na mesma, Neto e Silva (2007, p. 107) escreve:

O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicata a receber, a nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda de cartão de crédito etc.

Ou seja, as operações de créditos são compromissos do comprador para com a empresa, e a quitação desse compromisso pode ser efetuados de diversas maneiras, sendo que cada maneira tem um prazo de recebimento diferente, ocorrendo períodos médios de cobranças diversificados.

Gitman e Madura (2003, p. 408) explica período médios de cobranças:

O segundo componente do ciclo de caixa é o período médio de cobrança. Esse período é o tempo médio de uma venda a crédito até que o pagamento se torne um fundo a ser usado pela empresa. O período médio de cobrança tem duas partes. A primeira delas é o tempo desde a venda até que o cliente envie o pagamento. A segunda é o tempo desde o envio do pagamento até que o depósito seja creditado na conta bancária da empresa.

Como se pode notar, os autores deixam claro que o gestor tem que programar todos esses períodos no controle de contas a receber, ou seja, o gestor tem que controlar os períodos de recebimentos em dinheiro, em cartões de débitos, cartões de créditos, cheques entre outros.

2.3.1.2 Controle de Contas a Pagar

O controle de contas a pagar permite acompanhar de forma simples e fácil os pagamentos a serem efetuados em um período determinado, e também permite uma visualização global dos compromissos assumidos pela empresa.

Segundo Filho (2005, p. 8): “É através do controle efetivo das saídas de caixa que o administrador financeiro pode evitar o desembolso desnecessário, indevido ou fraudulento dos recursos financeiros”

Do exposto fica claro, que o controle efetivo das contas a pagar evita não somente o desperdício de recursos, como também alguma fraude nos recursos da mesma. Com um controle efetivo, também se pode conseguir condições melhores de pagamentos com os fornecedores. Gitman e Madura (2003, p. 419) explica que: “O objetivo da empresa é protelar o máximo possível o pagamento sem prejudicar sua classificação de crédito. Isso significa que as contas devem ser pagas no último dia possível, dadas as condições de crédito estipuladas pelo fornecedor.”

Assim sendo, a empresa deve trabalhar com os limites máximos para pagamento impostos pelo fornecedor, ou seja, se uma conta pode ser paga em 30 dias, efetuar o pagamento no 30º dia, se a duplicata pode ser paga em 30/60/90, efetuar o pagamento em 30/60/90. Sempre trabalhar com a maior margem imposta pelo fornecedor.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

Os conteúdos abordados no referencial teórico foram fundamentais para a sustentação do trabalho de campo, especialmente no tocante à elaboração do diagnóstico e planejamento.

Na conclusão do relatório técnico, o referencial teórico evidenciou a sua importância mais uma vez, pois pelo fato de ser um estudo empírico a comparação entre o trabalho de campo e a base de sustentação teórica é fator de referência para a conclusão do estudo.

O que segue é a pesquisa de campo desenvolvida a partir das orientações emanadas do referencial teórico.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 INTRODUÇÃO

O diagnóstico serve para que tenhamos uma ideia de como a empresa funciona no seu dia-a-dia para que possamos ter o conhecimento prévio dos funcionamentos dos setores, dos funcionários e de como a empresa é guiada.

Com ele podemos identificar algumas falhas de segurança na área estudada, e notar o que pode ser melhorado, para aperfeiçoar o funcionamento da empresa.

Para ser eficaz, o diagnóstico, necessita de uma seriedade dos funcionários e gestores da empresa, somente com a fidelidade das informações será possível arrumar determinados erros na empresa.

Esse procedimento é inicial, com ele saberemos por onde começar a corrigir falhas, erros, e melhorar procedimentos. Após o diagnóstico poderemos efetuar um planejamento das ações e contribuir para o crescimento da empresa.

3.2 DIAGNÓSTICO

3.2.1 Histórico da Empresa

A empresa ABC LTDA está localizada no Estado do Paraná, tem como sua atividade principal a venda de combustível, atuando também na venda e de outros produtos, em sua loja de conveniência. Fundada no final do ano de 1997 com investimento inicial de R\$ 80.000,00 (oitenta mil) reais, passou por reformas em 1998 com a implantação do novo formato (*Self Service*)

Para instalação da Loja de Conveniência, foi demolida a troca de óleo tradicional, promovendo a instalação da troca de óleo por sucção que é um método mais eficiente e rápido de realização dos serviços.

O lava rápido já era manual também, em decorrência da nova filosofia de autosserviço, foi trocada para uma máquina automática que funciona até hoje. Os serviços de lava jato contribuíam muito pouco com a geração de lucros, pois a maioria desses serviços era na forma de cortesia. Atualmente, os serviços são executados por dois funcionários e numa nova ótica de gestão,

reduziu-se a cortesia, passando a atividade a contribuir um pouco mais na geração de resultados da empresa.

No momento, a empresa conta com 10 (dez) funcionários e tem um faturamento mensal médio de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil) reais.

3.2.2 Cultura da Entidade

A empresa sempre pregou pela qualidade de seus produtos, ou seja, o empresário efetua as compras diretamente com a empresa da bandeira de seu posto, e em sua loja de conveniência mantém o mesmo critério, negociando somente com as distribuidoras de produtos. Essa característica de condução do negócio acabou, ao longo dos anos, por definir uma cultura que, a nosso ver, funciona muito bem no setor operacional, mais não é aplicada na mesma dimensão na gestão financeira e estratégica do negócio.

3.2.3 Estrutura Organizacional

A empresa não dispõe de uma estrutura organizacional formalizada. Pelo seu porte acredita-se desnecessário nesse momento, pois o proprietário assume a condição de gerente, tem um funcionário na área financeira e os demais executam serviços operacionais. Acreditamos que uma descrição das funções e responsabilidades de cada funcionários e setor poderia ser interessante nesse momento e poderia ser o ponto de partida para a elaboração de um organograma para a empresa.

3.2.4 O Contexto Empresarial

Neste tópico do diagnóstico avaliaremos a questão da clientela, dos fornecedores, as oportunidades e ameaças no ambiente no qual a empresa está inserida.

3.2.4.1 Principais Clientes

Como o principal produto da empresa é a venda de combustível. Avaliando a forma de comercialização percebe-se que não há clientela fixa ou fidelizada. Existem vários convênios com empresas mais não são suficientes para garantir um percentual significativo da receita de forma que pudesse caracterizar uma fidelização conveniada.

3.2.4.2 Principais Fornecedores

Os combustíveis e lubrificantes são adquiridos da empresa que o posto mantém a bandeira que é a Shell. Na loja de conveniência, onde são comercializados praticamente produtos alimentícios, as compras são efetuadas diretamente com as fornecedoras da região.

3.2.4.3 Principais Oportunidades

As principais oportunidades do posto são: Localização Privilegiada (esquina), Serviço completo como troca de óleo, lavagem, abastecimento e loja de conveniência, e também os métodos de pagamentos, sendo aceitos cartão crédito, cartão débito e dinheiro.

3.2.4.4 Principais Ameaças

Como principais ameaças pode-se citar:

- Alta concorrência
- Concorrência desleal
- Variação alta do preço de combustíveis

3.2.5 Sistema de Controle Interno

Em relação aos controles internos, na loja de conveniência não há um controle efetivo, ou seja, não tem um sistema onde se registra as entradas e saídas de mercadorias. Em relação aos estoques, no período da manhã, a funcionária da loja reabastece os produtos e ao notar que o estoque de um está baixo comunica o Gerente da Empresa que efetua a reposição do

estoque. Na parte dos lubrificantes se percebe que não há um controle efetivo. O controle é semelhante ao da loja de conveniência, ou seja: o funcionário responsável pela troca de óleo comunica o Gerente da Empresa quando um produto está acabando para que ele providencie a reposição. Na parte dos combustíveis é feito o controle em uma planilha do *excel*, onde o Gerente da Empresa marca a quantidade vendida e a quantidade reabastecida dos cinco tanques de combustíveis, pela planilha ele sabe quando o combustível está acabando em um tanque e que precisa ser recarregado, a planilha é vista diariamente.

Resumindo a forma como são realizados os controles de estoques na loja de conveniência e nos lubrificantes foge à proposição da literatura sobre o assunto. Por outro lado, constatamos que na empresa há um sistema de controle de estoques na parte da loja de conveniência e óleos lubrificantes instalados, a pedido da Shell, no final de 2012, porém o mesmo não é utilizado de forma plena. Só a parte da saída de produtos é que está sendo utilizada. A entrada e o controle de estoques estão instalados mais em desuso.

O controle de horário de trabalho dos funcionários é realizado através de relógio ponto manual, o que até o momento não tem gerado problemas.

3.2.6 Políticas Organizacionais

Em nossa análise não encontramos a definição de políticas e as decisões ou mudanças são decididas pelo Gerente da Empresa.

3.2.7 Principais Decisões

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e até mesmo em decorrência da estrutura funcional e de serviços, as decisões são todas tomadas pelo Gerente. Somente em casos excepcionais é que ocorre alguma delegação à funcionária responsável pela loja.

3.2.8 Documentos de Controle e Área Financeira

Existe apenas uma planilha de controle de combustível por tanque, e o novo sistema implantado pela *shell*, na qual é de uso obrigatório para o posto, porém os funcionários nem o gestor sabem manusear o programa usufruindo de toda sua capacidade.

3.2.9 Pontos Positivos e Negativos

Analisando as informações coletadas até o momento, podemos apontar alguns pontos positivos e negativos, sendo eles:

3.2.9.1 Pontos Positivos

Considerando a cidade como um nível agradável de mobilidade urbana, a empresa está localizada em uma região central, onde a concorrência não conseguiu chegar na aquela área próxima.

Outra questão é a qualidade do produto, pois da mesma forma que o mesmo sai da distribuidora ele é conservado, sem adulteração nenhuma, colocando em evidencia os valores da empresa pela qualidade do produto.

3.2.9.2 Pontos Negativos

Partindo de um mercado bem concorrido alguns pontos devem ser destacados nesta atividade, como a concorrência desleal, com adulterações nos produtos ou até mesmo formação de cartel para manter os preços padronizados. Outra problemática é fato de não ter um período correto para aumento do preço de seu produto, das refinarias, sendo assim não há como se planejar de forma estratégica algumas ações, para que o seu cliente não seja lesado.

Contudo, as leis de um produto é regida e deve ser feita todas as adequações devida com risco de interdição, sendo assim a muitos gastos, pois com a modernização sempre tem que fazer alguns ajustes e os mesmo são de alto custo.

3.2.10 Conclusões do Diagnóstico

A empresa necessita urgentemente de um controle financeiro envolvendo contas a pagar e a receber para ter uma maior proteção do seus ativos e segurança na tomada de decisões.

O principal problema segundo, o gerente da empresa são as vendas efetuadas em cartões de crédito, cujo recebimento se dá em 30 dias e os pagamentos dos combustíveis são avista. Desta forma, a elaboração de um controle dos valores a serem repassados pelo cartão de crédito pela administradora do cartão, e uma reprogramação das compras visando alongar o prazo de pagamento, são medidas necessárias para buscar nortear a empresa de um equilíbrio financeiro de forma que possa ser gerenciada de forma mais tranquila.

3.3 PLANEJAMENTO

Planejar significa traçar um plano, programar, projetar, ou seja, planejamento é basicamente elaborar uma programação de ações para um determinado período de tempo, com o foco no atendimento de certa demanda.

PLANEJAMENTO PARA REESTRUTURACAO FINANCEIRA DA EMPRESA

	Setor	TAREFAS	INICIO	TÉRMINO	RESP.
1	Financeiro	Levantamento geral dos dados da empresa = diagnóstico	01/09/2014	30/09/2014	Pedro Favero
2	Financeiro	Levantamento da área financeira (relatórios, entre outros) = diagnóstico	01/10/2014	31/10/2014	Pedro Favero
3	Financeiro	Estudo dos relatórios e informações fornecidas pela empresa	01/11/2014	30/11/2014	Pedro Favero
4	Financeiro	Apresentar conclusão para o administrador da empresa	08/12/2014	12/12/2014	Pedro Favero
5	Financeiro	Criação de uma planilha para contas a receber	13/12/2014	30/12/2014	Pedro Favero
6	Financeiro	Criação de uma planilha para contas a pagar	13/12/2014	30/12/2014	Pedro Favero
7	Financeiro	Apresentação das Planilhas para o Gestor	02/01/2015	05/01/2015	Pedro Favero
8	Financeiro	Destinação de um Funcionário para utilização diária das	05/01/2015	06/01/2015	Pedro

		planilhas	5	5	Favero
9	Financeiro	Treinamento do Funcionário junto com as planilhas e implantação	07/01/2015	20/01/2015	Pedro Favero
10	Financeiro	Análise da implantação das planilhas	01/02/2015	28/02/2015	Pedro Favero

Tarefas	Descrição da forma como as tarefas serão desenvolvidas
01	Visita a empresa e entrevista com funcionários e gestor.
02	Visita à empresa e entrevista com o gestor (apresentação de relatórios)
03	Análise dos relatórios e levantamento do referencial teórico.
04	Conclusão do trabalho, e apresentação dos resultados para o gestor em visita a empresa.
05	Desenvolvimento de uma Planilha para controlar as contas a receber
06	Desenvolvimento de uma Planilha para controlar as contas a pagar
07	Apresentar as planilhas para o gestor da empresa
08	Junto com o gestor na área financeira, escolher um funcionário que ficará responsável pelo uso diário das planilhas.
09	Treinar o funcionário destinado, para que o mesmo tenha capacidade total para utilização das planilhas, e implantar a planilha.
10	Uma nova análise na empresa após a implantação das planilhas.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a execução das ações elencadas no planejamento, a empresa já terá implantado os controles financeiros necessários, e com isso o gestor conseguirá ter dados confiáveis sobre os recebimentos e pagamentos facilitando assim o gerenciamento da área financeira.

A tarefa 10 do planejamento será executada um mês após a conclusão das demais ações, pois está direcionada a uma análise do que foi seguido e implantado em termos de controle financeiro para a empresa.

4 CONCLUSÃO

Com base na análise feita no diagnóstico, e informações levantadas no referencial teórico destacamos alguns pontos de controle que a empresa precisa ajustar para preencher lacunas que estão abertas e não deixar espaços para possíveis desvios. Esses controles envolvem as seguintes áreas e relatórios:

- Contas a Receber
- Contas a Pagar
- Relatórios Financeiros

Percebemos que um dos maiores problemas da empresa está nos valores a receber, pois a mesma não tem uma planilha com o controle necessário, ou seja, a mesma efetua vendas no cartão de crédito, porém não tem um controle efetivo de quando e quanto será repassado pela administradora do cartão.

No tocante conta a pagar, a empresa trabalha com prazos para pagamentos muito curtos, ou seja, muitas compras são efetuadas a vista. Como boa parte das vendas são a prazo, a empresa acaba pagando o produto no ato da compra, e só recebendo o valor da venda em média a cada 30 dias. Nesse sentido, nossa orientação é para que se busque trabalhar com uma política de compras e vendas de forma equilibrada para não sacrificar o caixa. É preciso, então, buscar o posicionamento relativo entre prazo médio de recebimentos, e de pagamentos para ajustar a área financeira da empresa.

Por último, em relação aos relatórios financeiros, percebemos que há necessidade de relatórios diários, para que saiba exatamente o quanto entrou no caixa decorrente de vendas a vista e recebimento de vendas a prazo. Por outro lado, precisa-se também de informações do quanto saiu do caixa (compras a vista/pagamentos de duplicatas), ou seja, a empresa requer uma orientação no sentido de criação um fluxo de caixa diário. E paralelamente, um controle de contas a receber e a pagar, para maior proteção financeira, como também auxílio na tomada de decisões, como compra de mercadorias, contratação e/ou demissão de funcionários, entre outros. E foi nesse sentido que trabalhamos as nossas recomendações à direção da empresa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração de Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2003.

GODWIN, Norman H.; ALDERMAN, C. Wayne. **Financial ACCT: 2010 Student Edition**. South-Western, USA: Cengage Learning, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEGUNDO FILHO, José. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1989.