

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

KARYNA COSTA RIBEIRO DE OLIVEIRA

**BREVES OBSERVAÇÕES ACERCA DO GERENCIAMENTO DO
FLUXO DE CAIXA NUMA EMPRESA DO SETOR DE
PANIFICAÇÃO.**

NATAL/RN

2005

KARYNA COSTA RIBEIRO DE OLIVEIRA

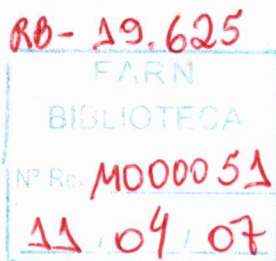
**BREVES OBSERVAÇÕES ACERCA DO GERENCIAMENTO DO
FLUXO DE CAIXA NUMA EMPRESA DO SETOR DE
PANIFICAÇÃO.**

*Monografia apresentada ao curso de
graduação em Ciências Contábeis na
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte como parte dos requisitos para
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.*

*Orientador: Prof. Carlos Eduardo
Marinho Diniz, Msc.*

NATAL/RN

2005



M
657.3
048b
2005
ex.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Karyna Costa Ribeiro de

Breves observações acerca do gerenciamento do fluxo de caixa numa empresa do setor de panificação / Karyna Costa Ribeiro de Oliveira. – Natal: FARN, 2005.
37 f.

Orientador: Carlos Eduardo Marinho Diniz (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Financeira – Monografia. 2. Fluxo de Caixa – Varejo – Monografia. 3. Capital de Giro – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 657.3

KARYNA COSTA RIBEIRO DE OLIVEIRA

**BREVES OBSERVAÇÕES ACERCA DO GERENCIAMENTO DO
FLUXO DE CAIXA NUMA EMPRESA DO SETOR DE
PANIFICAÇÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
aprovado em ____ de _____ de ____ , pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Carlos Eduardo Marinho Diniz M. Sc.
Orientador

Prof. George Queiroga Estrela M. Sc.
Examinador

NATAL/RN
2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Eider e Geruza, pelo grande apoio que me deram;

Aos meus irmãos, Heider e Kércia, pela ajuda e amizade que sempre tivemos;

Ao meu namorado Lucas pelo incentivo e motivação que me deu para que fosse possível dar início a realização de um sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu professor e orientador Carlos Eduardo, pela ajuda, incentivo, paciência e acima de tudo pela oportunidade profissional, muito obrigada.

E a todos os professores que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho procura demonstrar através de um estudo de caso em uma empresa de panificação, a importância do fluxo de caixa para a maximização da lucratividade assim como a projeção do mesmo para auxiliar na tomada de decisão dando uma base formativa para o futuro. Existem vários fatores que contribuem para o sucesso da empresa, é preciso que o empresário tenha um bom conhecimento do mercado, criatividade, perseverança, coragem para arriscar, usar capital próprio, entre outros; assim como também existem fatores que dificultam a continuidade da empresa, como problemas de gerenciamento financeiro, ou seja, falta de capital de giro e crédito. A pesquisa quer mostrar ainda que para o bom andamento da empresa é extremamente necessário que se tenha controle, alertando não só empresários do ramo de panificação e sim a todos. O estudo comprovou o não gerenciamento do capital de giro diante da não utilização do fluxo de caixa, porém elaborou-se um fluxo de caixa projetado visando alavancar as receitas através da abertura de novas lojas, procurando diminuir os gastos, custos e despesas objetivando o lucro.

Palavras-Chave: **Capital de Giro; Gerenciamento; Lucro.**

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Receitas Agosto de 2005.....	22
Gráfico 02: Receitas Setembro de 2005	22
Gráfico 03: Receitas Outubro de 2005.....	23
Gráfico 04: Despesas Agosto de 2005.....	25
Gráfico 05: Despesas Setembro de 2005	26
Gráfico 06: Despesas Outubro de 2005.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Receitas Agosto de 2005	21
Tabela 02: Receitas Setembro de 2005	22
Tabela 03: Receitas Outubro de 2005.....	23
Tabela 04: Despesas Agosto de 2005	25
Tabela 05: Despesas Setembro de 2005	26
Tabela 06: Despesas Outubro de 2005.....	27
Tabela 07: Fluxo de Caixa Projetado	32

Sumário

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVA	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	7
2.1.1 Administrador Financeiro	7
2.2 FLUXO DE CAIXA	8
2.2.1 Dimensões do Fluxo de Caixa	9
2.3 CAPITAL DE GIRO	10
2.4 CUSTOS	10
2.4.1 Custos para a Tomada de Decisões	11
2.4.2 Custos para Formação de Preços de Vendas	12
2.5 POLÍTICA DE CREDITO	12
2.6 ANÁLISE DE CRÉDITO	13
2.7 POLÍTICA DE COBRANÇA	16
2.8 PONTO DE EQUILÍBRIO NO VAREJO	16
3 METODOLOGIA	18
3.1 TIPO DE PESQUISA	18
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	18
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
4 ANÁLISE DOS DADOS	20
4.1 PERFIL DA EMPRESA	20
4.1.2 Descrição e análise dos dados coletados	21
5.1 CONCLUSÃO	34
5.2 RECOMENDAÇÕES	34
REFERENCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Colocação do Problema

Segundo SEBRAE/RN (2005) uma das preocupações da sociedade brasileira é o alto índice de mortalidade das empresas de pequeno e médio porte, com idade entre dois e quatro anos.

Existem vários fatores que contribuem para o sucesso da empresa, é preciso que o empresário tenha um bom conhecimento do mercado, criatividade, perseverança, coragem para arriscar, usar capital próprio, entre outros; assim como existem também os fatores que dificultam a continuidade da empresa. Uma pesquisa realizada no 2º semestre de 2004 pelo SEBRAE/RN mostra que entre os fatores de dificuldades, em primeiro lugar, encontram-se os problemas de gerenciamento, ou seja, a falta de capital de giro e problemas financeiros, tais problemas surgem pelo descontrole do fluxo de caixa.

Fluxo de caixa é uma ferramenta que demonstra as entradas e saídas do capital da empresa em determinado espaço de tempo. Dessa forma a empresa terá melhores condições de controle em relação ao seu capital de giro evitando assim os problemas financeiros, podemos perceber que em toda e qualquer empresa independente do tipo de negócio, se faz necessário a implantação de um controle financeiro.

O setor de panificação retrata um dos produtos mais consumidos em nossa estrutura de consumo. Segundo dados do setor, a família brasileira visita em média 14 vezes por mês os estabelecimentos ligados ao setor o que demonstra uma demanda relevante para qualquer tipo de negócio. Segundo Assaf Neto (1997, p. 35): “O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Com isso se torna muito importante a utilização de uma ferramenta que informe ao gestor a situação em que a empresa se encontra naquele momento e ou num momento futuro para que ele possa realizar suas transações de acordo com as condições que a empresa dispõe.

Diante do exposto, surgiu o interesse em pesquisar se as empresas do ramo de panificação realmente utilizam o gerenciamento do fluxo de caixa e qual a sua importância no propósito da organização, procurando responder a seguinte pergunta: **Qual a importância do gerenciamento do fluxo de caixa para maximização de lucratividade em empresas de panificação?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Descrever a importância do gerenciamento do fluxo de caixa na maximização de lucratividade em empresas de panificação: um estudo de caso da padaria Pão Mais Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Aplicar e analisar o comportamento do gerenciamento do fluxo de caixa na empresa.
- Recomendar ações a fim de promover melhorias para maximização de lucratividade e capital de giro.
- Projeção do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

É grande o número de empreendedores, ou seja, pessoas que exerciam atividades como: funcionário de empresas privadas, autônomo, funcionário público, estudante, dona de casa, etc. e que por motivos como o desejo de ter seu próprio negócio, aumentar a renda, por ter capital disponível, entre outros estão tornando um sonho realidade. Logo é muito importante que essas pessoas que estão iniciando no mundo empresarial saibam da importância de um gerenciamento e planejamento assim como também das dificuldades a serem enfrentadas e vencidas.

Para o bom andamento da empresa é extremamente necessário que se tenha controle, a empresa que não tem controle sobre seus produtos e sobre o seu capital fica mais vulnerável a sofrer dificuldades financeiras e até fechar as portas.

Está pesquisa serve de alerta para empresários que já atuam no setor de panificação e enfrentam a forte concorrência no mercado atual, podendo assim modificar seus pensamentos e por em prática o gerenciamento do fluxo de caixa procurando aumentar sua lucratividade.

Dessa forma o presente projeto se torna muito importante para a academia, pois a faculdade irá dispor de uma fonte de pesquisa, além de outras já existentes, que irá mostrar através de pesquisa a eficiência e eficácia do gerenciamento do fluxo de caixa, assim como também é importante para o pesquisador por desenvolver um assunto que está diretamente ligado ao seu trabalho profissional.

É notável que o ramo de panificação é de suma importância para economia local e acreditando-se na eficiência do fluxo de caixa como forma de gerenciamento financeiro e pensando também nos proprietários e administradores das empresas que estão iniciando suas atividades, surgiu o interesse em pesquisar as empresas do ramo de panificação questionando quem já está no mercado a mais tempo, quais as estratégias utilizadas, se eles realmente utilizam o gerenciamento fluxo de caixa, qual o tipo de controle mais utilizado e sua importância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O setor financeiro pode ser considerado um dos mais importantes para a empresa, pois tudo devera funcionar da melhor maneira possível e em harmonia com os outros setores da mesma para que desta forma obtenham maiores lucros.

Para Assaf Neto (1997, p. 35): “O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros”.

Conforme Zdanowicz (2000, p. 23):

O princípio da administração financeira é, fundamentalmente, dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. A meta do administrador financeiro está centrada no dilema básico: liquidez *versus* rentabilidade.

De acordo com Hoji (2001, p. 21):

Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedade).

O mesmo ainda afirma 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.

Zdanowicz (2000, p. 22-23).

2.1.1 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O administrador financeiro deve se preocupar e se empenhar para obter recursos monetários para que a empresa se desenvolva, buscando cada vez mais a obtenção de lucros dando continuidade a empresa.

Para Assaf Neto (1997, p. 15): “A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”.

Para Hoji (2001, p. 23):

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto são conduzidas para a obtenção de lucros. As funções básicas do administrador financeiro são: análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos.

Conforme Zdanowicz (2000, p. 29):

Através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem como a maximização de lucros sobre os investimentos realizados pelos acionistas.

2.2 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta de suma importância para as empresas, pois para se realizar uma boa administração se faz necessário um instrumento, para que se possa analisar a real situação da empresa, observando se há excedente ou escassez de caixa, a fim de honrar com seus compromissos e indicar o rumo que o capital da empresa está tomando.

Conforme Ângelo, Cláudio; Silveira, José Augusto (coord.) (2000, p. 24): “O fluxo de caixa é um conjunto de entradas (+) e saídas (-) de dinheiro no caixa, ao longo do tempo”.

Segundo Assaf Neto (1997, p. 35): “O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 19): “O fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”.

A utilização do fluxo de caixa permite que haja planejamento e controle do capital de uma empresa a fim de manter liquidez de caixa contribuindo para a maximização dos lucros, desta forma o gerenciamento do fluxo de caixa se torna indispensável na tomada de decisão.

2.2.1 DIMENSÕES DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa deve ser planejado e controlado pelo administrador financeiro, onde no planejamento ele irá montar um fluxo de acordo com o perfil da empresa, podendo ser a curto ou a longo prazo e no controle ele buscará obter a maximização dos lucros.

Segundo Assaf Neto (1997, p. 37): “O objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes”.

Conforme Zdanowicz (2000 p. 176-177):

O controle do fluxo de caixa está relacionado em função de sua dimensão, ou seja, do período de sua abrangência que pode ser de curto prazo e longo prazo: Curto prazo: Corresponde o controle detalhado de entradas e saídas de caixa geradas durante o período projetado. Ao estabelecer-se as bases para a determinação das necessidades de crédito a curto prazo, fixa-se também o controle de caixa para o período.

Com o objetivo de manter um controle mais preciso do saldo de caixa e visando minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e o custo de oportunidade dos fundos ociosos, o administrador financeiro poderá optar pela projeção do fluxo de caixa por exercício social, semestre, trimestre, mês, semana ou dia, de acordo com as necessidades da empresa.

Longo prazo: É fundamental para as decisões de financiamento, o estabelecimento de linhas de crédito adequadas a longo prazo. Este fluxo compreende, geralmente, um planejamento de dois a cinco anos, dependendo do porte do investimento a ser realizado pela empresa.

Em resumo o principal objetivo da administração do fluxo de caixa é manter a liquidez imediata para que a empresa possa cumprir com seus compromissos.

2.3 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro corresponde aos ativos e passivos correntes e é responsável pelo bom andamento e desempenho financeiro e operacional das empresas. Uma má administração do capital de giro acarretará um possível desajuste financeiro, podendo deixar a empresa numa situação sem retorno.

De acordo com Motta (2002, p. 180): “O capital de giro é a porção do capital total da firma que tem uma liquidez relativa, constituindo uma espécie de reservatório de capital para fazer frente a obrigações fora do ciclo do fluxo de caixa operacional ordinário”.

Para Assaf Neto (1997, p. 15):

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Através da administração do capital de giro as empresas gerenciam de melhor forma os seus recursos, fazendo parte do processo decisório a melhor forma de aplicação e investimento.

2.4 CUSTOS

Conforme Martins (2001, p. 25) o custo pode ser conceituado das seguintes formas:

“Como gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.”

“O Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção(bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.”

“A palavra Custo tem significado de preço original de aquisição de qualquer bem ou serviço”.

De acordo com Hernandez Perez Junior (2001, p. 16):

Custos são gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços. Não existem despesas de produção, pois todos os gastos incorridos no processo produtivo são classificados como custos. Exemplos: matéria prima consumida; materiais auxiliares; mão-de-obra produtiva; mão-de-obra de gerencia e supervisão da fabrica; custos gerais de fabricação – depreciação, energia elétrica, água etc.; e serviços de apoio a produção – manutenção, almoxarifado, engenharia do produto, refeitório, ambulatório médico.

Os custos podem ser classificados como custos fixos e custos variáveis, onde o primeiro são custos que permanecem constantes, ou seja, independente da quantidade de produtos fabricados o valor total do custo será o mesmo, e o segundo são custos é o inverso do primeiro, ou seja, o valor dos custos aumenta ou diminui de acordo com a quantidade produzida.

2.4.1 CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÕES

A contabilidade de custos pode auxiliar na tomada de decisões gerenciais, através da fixação de preço de venda, calculo da lucratividade do produto, seleção do mix de produtos, entre outros.

O sistema de custeio direto ou variável pode ser utilizado na tomada de decisões, tal sistema tem a função de separar gastos (consumo genérico de bens e serviços) em variáveis e fixos, ou seja, gastos que variam de acordo com a produção.

Conforme Hernandez Perez Junior (2000 p. 185-186):

Os defensores da utilização do custeio variável/direto como um instrumento gerencial se valem de três argumentos principais: 1. Os custos fixos, por sua própria natureza, existem independentemente da fabricação ou não de determinado produto ou do aumento ou redução (dentro de certa faixa) da quantidade produzida.

2. Por não estarem vinculados a nenhum produto específico ou a uma unidade de produção, eles sempre são distribuídos aos produtos por meios de critérios de rateio que contêm, em maior ou menor grau, a arbitrariedade.

3. Finalmente, o valor dos custos fixos a ser distribuído a cada produto depende, além dos critérios de rateio, do volume de produção.

Por essas razões e por sua grande utilidade para otimizar decisões, o custeio direto/variável tende a ser cada vez mais utilizado.

Entretanto não é permitindo a utilização do sistema, pois não atende aos princípios contábeis geralmente aceitos, desta forma ele se torna mais interessante sendo utilizado como forma de gerenciamento.

2.4.2 CUSTOS PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDAS

Em razão do crescimento econômico o mundo empresarial e a diversificação de mercado estão aumentando a cada dia que passa, consequentemente os empresários procuram oferecer sempre os melhores produtos e serviços aos consumidores objetivando o lucro. Portanto é preciso muito cuidado na hora da formação de preços dos produtos, pois da mesma forma que a empresa obtém lucro poderá obter prejuízo devido às várias mudanças ocorridas no mercado, muitas vezes inesperadas.

De acordo com Hernandez Perez Junior (2000 p. 265): “As empresas, habitualmente recorrem a enfoques práticos para estabelecer preços que lhe tragam o retorno desejado e testam esses “preços” desejados, à realidade do mercado, fazendo então, os acréscimos ou redução de preços permitidos pelo mercado”.

O mesmo ainda afirma que são vários os fatores que influenciam na formação do preço de um produto ou serviço, e o grau de influencia de cada fator oscila ao longo do tempo, como: concorrência, clientes, gastos e governo. E complementa ao dizer que são inúmeras as variáveis que afetam os preços, dificultando a identificação e quantificação da influencia de cada uma dessas variáveis.

2.5 POLÍTICA DE CRÉDITO

De acordo com Sanvicente (1987, p. 156): “a política de crédito se divide em três itens: prazo de crédito, seleção de clientes e limites de crédito”.

É necessário muito cuidado na hora de por em prática os aspectos relacionados a política de crédito citados anteriormente, pois segundo Hoji (2001, p. 132), “uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimento em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança”.

a) Caráter

Segundo Hoji (2001, p. 130):

O caráter é o item mais importante na análise de crédito. A avaliação do caráter do cliente (consumidor ou administradores da empresa cliente), apesar do alto grau de subjetividade, por se referir a aspectos morais e éticos, é muito importante, porque vai depender de sua integridade ética (honestidade) para saldar compromissos financeiros.

Para Assaf Neto (1997, p.114): “O caráter diz respeito ao desejo de efetuar o pagamento”.

Para se obter maiores informações sobre a honestidade, profissionalismo, pontualidade nos pagamentos entre outros pode ser feita uma entrevista para que se possa confirmar auxiliando na avaliação do caráter.

Outra forma de se obter informações sobre o caráter do cliente é a consultando outras instituições a que ele esteja ligado diretamente, como: bancos, fornecedores, entidades especializadas como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização de Serviços Bancários S.A. (Serasa).

B) Capacidade

Conforme Assaf Neto (1997 p. 114): “A capacidade decorre do desempenho econômico e da geração de recursos financeiros no futuro para efetuar o pagamento”.

Para se analisar a capacidade do cliente honrar seus compromissos pode ser analisado o valor de sua renda ou através das demonstrações financeiras podendo demonstrar, por exemplo: índices de liquidez, de endividamento, rentabilidade etc.

De forma resumida capacidade são as condições que o cliente possui de saldar suas dívidas.

c) Capital

O capital está relacionado à situação econômica e financeira do cliente.

Segundo Hoji (2001 p. 130): Capital é a “estrutura econômica e financeira da empresa”.

Para Assaf Neto (1997, p. 114): “Capital refere-se à posição financeira do cliente, da posse de bens para lastrear o cumprimento da obrigação”.

d) Collateral

Conforme Hoji (2001 p. 131): “O collateral é utilizado para contrabalancear ou reforçar a fragilidade de um ou mais “C” dos quatro outros itens. Pode ser representado por ativos tangíveis ou ativos financeiros, desde que cubram o período do crédito concedido”.

Collateral quer dizer garantia, ou seja, uma prova a mais que o cliente terá que dar para confirmar que pode saldar sua dívida. Pode ser usado como garantia um imóvel ou outro bem que possua valor considerável, dependendo do crédito concedido.

e) Condições

Para Assaf Neto (1997, p. 115): “As condições levam em consideração os eventos externos, macroeconômicos e suas conseqüências para o cliente. Este item encontra-se fora de controle do cliente e depende de cenários potenciais e da avaliação da empresa concedente do crédito”.

A situação econômica e o ramo de atividade da empresa andam em paralelo e por isso devem ser avaliados em conjunto. Desta forma poderá ser analisado as condições em que a empresa se encontra e assim identificar o risco de inadimplência que o cliente apresenta.

2.7 POLÍTICA DE COBRANÇA

De acordo com Sanvicente (1987, p. 159) “A política de cobrança existe para que vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos”.

Segundo Hoji (2001, p. 133):

A política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. Se já for esperada a dificuldade de cobrança no ato da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deverá ser mais rigorosa.

As cobranças realizadas através de bancos geralmente são mais seguras e práticas se tornando até mais eficiente do que a cobrança em carteira, pois se o cliente por algum motivo não efetuar o pagamento devido até o vencimento o banco se encarrega de cobrar os juros e encargos, se for o caso e ainda poderá encaminhar o título para protesto.

É necessário também que a empresa utilize algumas medidas de segurança na hora de receber os pagamentos de seus clientes, evitado assim maiores prejuízos. Torna-se mais seguro que os clientes que efetuam o pagamento em carteira depositem o dinheiro em conta corrente, se o cliente efetuar o pagamento com cheque, é importante que ele seja nominal a empresa; desta forma ambas as partes ficaram tranquilas na hora de realizar suas transações.

2.8 PONTO DE EQUILÍBRIO NO VAREJO

A definição de ponto de equilíbrio e ponto de equilíbrio no varejo, são diferentes no que diz respeito a variedade dos produtos, ou seja fábricas ou distribuidoras possuem uma pequena variedade de produtos, sendo o ponto de equilíbrio determinado em função da

quantidade vendida, diferentemente do ponto de equilíbrio no varejo onde a variedade de produtos é bem maior.

Para Ângelo, Cláudio; Silveira, José Augusto (coord.) (2000 p. 169): "Tradicionalmente, o ponto de equilíbrio é definido como o número de unidades vendidas em que a receita iguala os custos fixos e variáveis. Aumentando-se a venda além do ponto de equilíbrio, passa a existir o lucro".

Conforme Hernandez Perez Junior (2001, p. 16): "Refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais"

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2004, p. 46): “Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores”. Os critérios são: “quanto aos fins e quanto aos meios”.

Quanto aos fins a presente pesquisa é do tipo descritiva, pois ainda de acordo com Vergara(2004, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação”.

A pesquisa é também do tipo exploratória, pois Vergara (2004, p. 47), afirma que, “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou final da pesquisa”.

Quanto aos meios a pesquisa se trata de um estudo de caso, pois segundo Vergara (2004, p. 49), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (2004, p.50):

Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo, e amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

A presente pesquisa delimita como universo de objeto de pesquisa a importância do gerenciamento do fluxo de caixa na maximização de lucratividade em empresas de panificação: um estudo de caso da padaria pão mais.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a análise documental e pesquisa de campo.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico se apresenta uma análise e discussão dos resultados do estudo de caso através de tabelas e gráficos a partir dos dados que foram adquiridos e analisados dos documentos da empresa, onde foi feito uma pesquisa descritiva e exploratória para que se possa concluir mais detalhadamente as características do perfil da empresa em relação ao gerenciamento do capital de giro.

4.1 Perfil da empresa

A Padaria Pão Mais Ltda é uma empresa que a quarenta e cinco anos atua no mercado procurando sempre manter a qualidade de seus produtos, isso significa dizer que é uma empresa sólida e que tem prestígio diante seus credores, porém com a concorrência enfrentada devido ao crescimento do setor nos últimos anos a empresa apresenta um déficit de caixa causado também por um descontrole financeiro nos últimos 5 anos.

A empresa possui um quadro com cinquenta funcionários, a maioria com o ensino médio incompleto, distribuídos entre a matriz e três filiais localizadas em bairros nobres da cidade de Natal/RN com grandes estimativas de abertura de novas lojas. Hoje grande parte de sua produção é voltada para a distribuição para os principais supermercados da capital, o significa dizer que isso representa em média 45% de sua receita, a outra parte é voltada para suas filiais e demais clientes representado 55% da receita.

A partir das análises, procura-se demonstrar o perfil da Padaria Pão Mais Ltda, baseado em dados como: Receita, Despesa e fluxo de Caixa Projetado, com o propósito de facilitar a tomada de decisões, tomando como base o fluxo de caixa, para que consequentemente se consiga alavancar o capital de giro.

4.1.2 Descrição e análise dos dados coletados

Para construção das tabelas, gráficos e fluxo projetado tomou-se como base os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2005. Este período foi escolhido em função da construção de planilhas de fluxo de caixa ora desenvolvidas. É relevante frisar que anteriormente, estas não existiam. É também pertinente informar que este período representa os meses mais lineares com relação ao comportamento das contas no ano e que contribui para uma análise mais objetiva e coerente.

As receitas a vista representam os recebimentos em espécie e cheque a vista, já os recebimentos a prazo representam convênios diversos (vendas a prazo), vale refeição, ticket restaurante e convênios supermercados. As despesas são representadas pelos alugueis, energia, água, gás, impostos, manutenção, pessoal, Telefone fixo, celular e transporte (principais despesas).

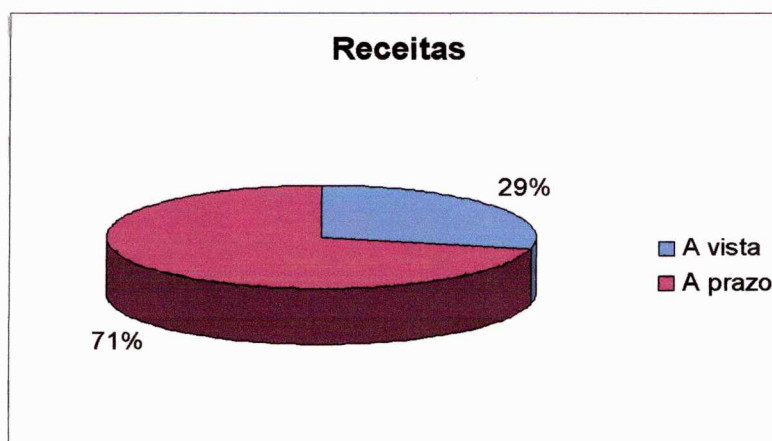
a)Receitas

Diante das informações da tabela 01 procurando saber a receita da empresa de acordo com os dados analisados relacionados ao mês de agosto/2005 verifica-se que 29% representam recebimentos a vista e 71% recebimentos a prazo.

TABELA 01 - Receitas Agosto de 2005.

Receitas	Total mês	%
A vista	R\$ 159.560,20	29%
A prazo	R\$ 398.665,60	71%
Total	R\$ 558.225,80	100%

FIGURA 01 - Receitas Agosto de 2005.



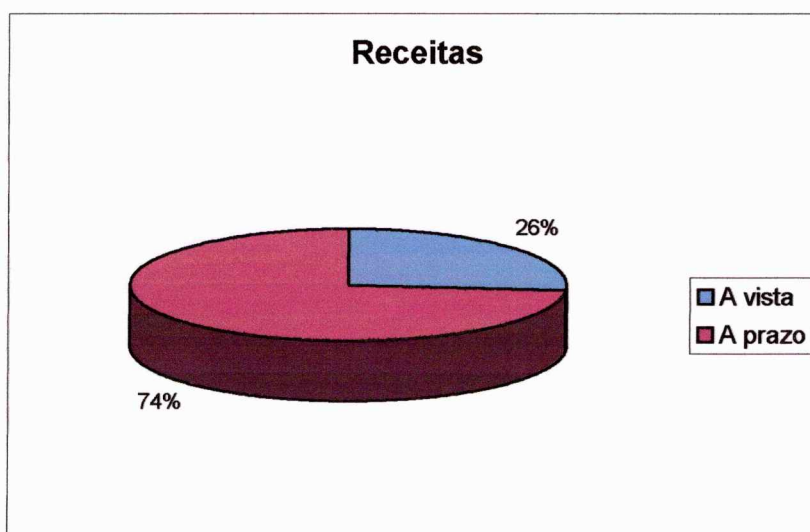
Fonte: pesquisa direta (2005).

Conforme a tabela 02 observando a receita da empresa de acordo com os dados analisados relacionados ao mês de Setembro/2005 verifica-se que 26% representam recebimentos a vista e 74% recebimentos a prazo.

TABELA 02 – Receitas Setembro de 2005.

Receitas	Total mês	%
A vista	R\$ 147.217,80	26%
A prazo	R\$ 411.370,25	74%
Total	R\$ 558.588,05	100%

FIGURA 02 – Receitas Setembro de 2005.



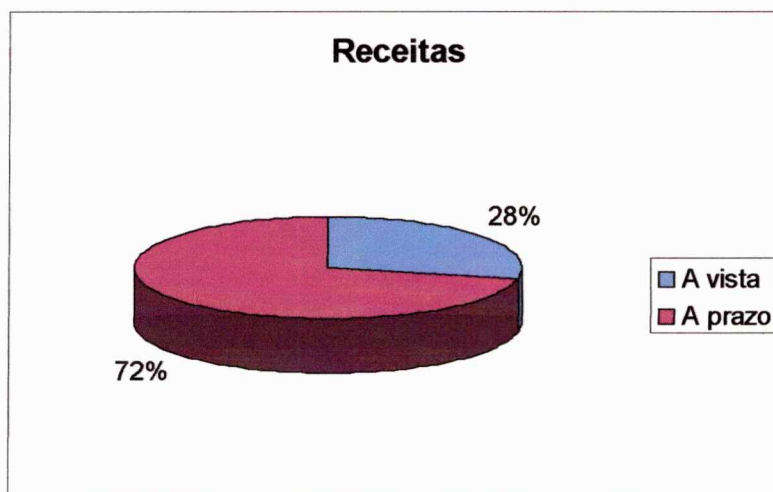
Fonte: pesquisa direta (2005).

De acordo com a tabela 03 pode observar o comportamento da receita da empresa de acordo com os dados analisados relacionados ao mês de Outubro/2005 verifica-se que 28% representam recebimentos a vista e 72% recebimentos a prazo.

TABELA 03 – Receita Outubro de 2005.

Receitas	Total mês	%
A vista	R\$ 140.041,75	28%
A prazo	R\$ 355.305,10	72%
Total	R\$ 495.346,85	100%

FIGURA 03 – Receita Outubro de 2005.



Fonte: pesquisa direta (2005).

Observando a receita nos meses estudados pode-se inferir que as vendas a prazo representam valores substancialmente significantes, ou seja, representa a maior parte do recebimento (entrada de dinheiro). Diante deste fato a empresa enfrenta bastante dificuldades para pagamentos(saída de dinheiro) de fornecedores, mesmo porque o prazo para pagamento é bem menor.

O prazo médio de recebimentos a prazo é de 45 dias, como foi mencionado anteriormente praticamente metade da produção é destinada aos supermercados, enquanto o prazo médio para pagamentos é de 21 dias, ou seja, existe uma diferença significativa nos prazos.

Considerando o percentual de vendas a vista e vendas a prazo conforme foi apresentado nas figuras 01, 02 e 03, percebe-se que continuamente a empresa terá necessidade de capital de giro causado pela diferença de prazos de pagamento e recebimentos, isto posto, é notório que o déficit de caixa que a empresa possui resultará em pagamentos de juros reduzindo a margem de lucro cada vez mais.

Dessa forma a empresa recorre aos seus credores no intuito de suprir essa necessidade de capital de giro através de empréstimos. Por se tratar de uma empresa que atua no mercado já a muito tempo essa relação com os credores é facilitada, pois embora a empresa esteja passando por uma fase não muito confortável ela hora com seus compromissos sempre.

Tudo se resume a datas, a norma a seguir seria: primeiro entra dinheiro para depois sair dinheiro, ou seja, primeiro a empresa recebe o pagamento de seus clientes, depois ela paga a seus fornecedores. Diante do exposto o fluxo de caixa surge como a ferramenta certa para equilibrar as saídas com as entradas.

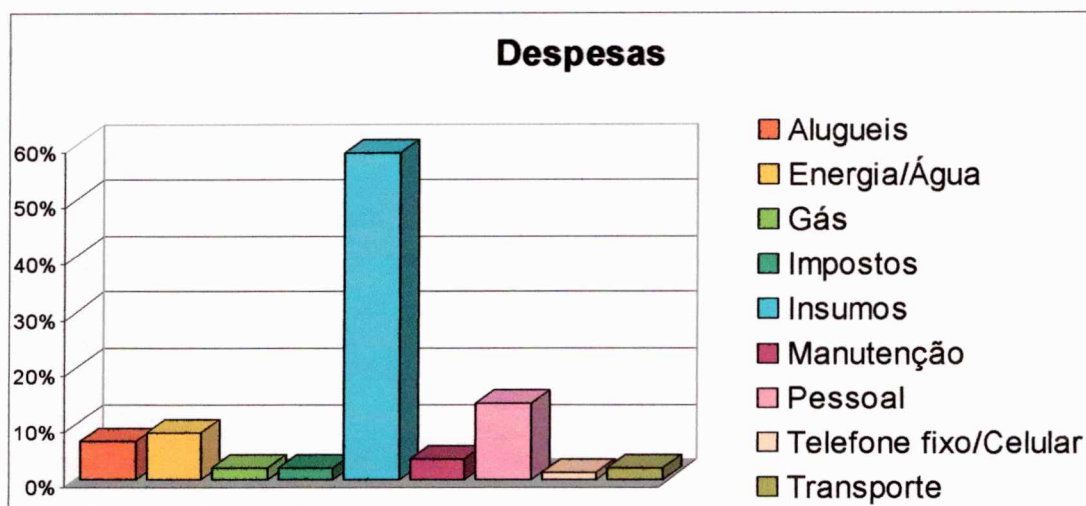
b) Despesas

A tabela 04 expõe as despesas correspondentes ao mês de agosto, são elas: Alugueis 7%, Energia/Água 9%, Gás 2%, Impostos 2%, Insumos 58%, Manutenção 4%, Pessoal 14%, Telefone fixo/Celular 1% e Transporte 2%.

TABELA 04 – Despesas Agosto de 2005.

Despesas	Total mês	%	% em relação as receitas
Alugueis	R\$ 39.973,50	7%	7%
Energia/Água	R\$ 48.869,00	9%	9%
Gás	R\$ 12.420,00	2%	2%
Impostos	R\$ 7.880,00	1%	1%
Insumos	R\$ 331.077,28	60%	59%
Manutenção	R\$ 21.548,58	4%	4%
Pessoal	R\$ 79.000,00	14%	14%
Telefone fixo/Celular	R\$ 1.977,58	0%	0%
Transporte	R\$ 12.823,75	2%	2%
Total	R\$ 555.569,68	100%	100%

FIGURA 04 – Despesas Agosto de 2005.



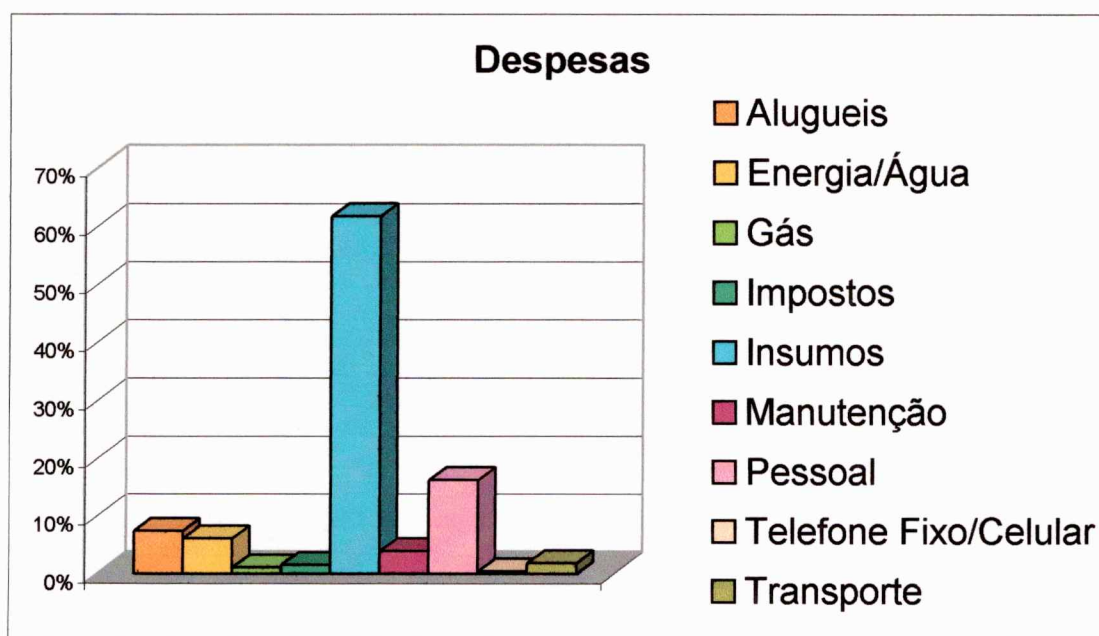
Fonte: pesquisa direta (2005).

De acordo com a tabela 05 as despesas de setembro encontram-se assim distribuídas: Alugueis 7%, Energia/Água 5%, Gás 3%, Impostos 1%, Insumos 58%, Manutenção 4%, Pessoal 17%, Telefone fixo/Celular 1% e Transporte 3%.

TABELA 05 – Despesas Setembro de 2005.

Despesas	Total mês	%	% em relação as receitas
Alugueis	R\$ 39.973,50	8%	7%
Energia/Água	R\$ 28.651,25	5%	5%
Gás	R\$ 15.348,00	3%	3%
Impostos	R\$ 8.116,00	2%	1%
Insumos	R\$ 309.504,23	58%	55%
Manutenção	R\$ 20.690,33	4%	4%
Pessoal	R\$ 93.217,80	18%	17%
Telefone fixo/Celular	R\$ 1.846,64	0%	0%
Transporte	R\$ 14.195,00	3%	3%
Total	R\$ 531.542,74	100%	95%

FIGURA 05 – Despesas Setembro de 2005.



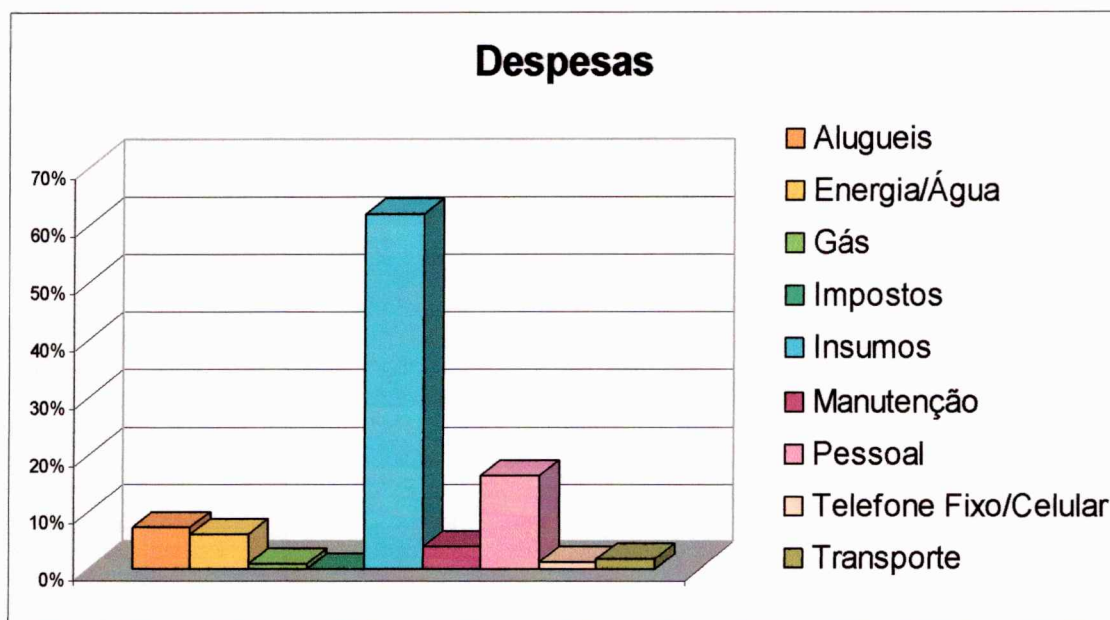
Fonte: pesquisa direta (2005).

Conforme a tabela 06 o mês de outubro apresenta as seguintes percentuais: Alugueis 7%, Energia/Água 6%, Gás 1%, Impostos 2%, Insumos 62%, Manutenção 4%, Pessoal 16%, Telefone fixo/Celular 1% e Transporte 2%.

TABELA 06 – Despesas Outubro de 2005.

Despesas	Total mês	%	% em relação as receitas
Alugueis	R\$ 39.973,50	7%	8%
Energia/Água	R\$ 32.756,85	6%	7%
Gás	R\$ 5.774,00	1%	1%
Impostos	R\$ 8.359,00	2%	2%
Insumos	R\$ 334.419,00	62%	68%
Manutenção	R\$ 21.122,60	4%	4%
Pessoal	R\$ 88.339,05	16%	18%
Telefone fixo/Celular	R\$ 1.919,49	0%	0%
Transporte	R\$ 9.879,25	2%	2%
Total	R\$ 542.542,74	100%	110%

FIGURA 06 – Despesas Outubro de 2005.



Fonte: pesquisa direta (2005).

Com vistas ao conjunto de despesas pode-se observar que algumas apresentam um comportamento prejudicial ao gerenciamento do capital de giro e que compromete o fluxo de caixa da empresa, a seguir far-se-á uma análise em cada conta observando valores e a representação percentual no conjunto das despesas.

- Energia

Esta conta representa um dos principais insumos da empresa, visto que os fornos são elétricos (dois) e mesmo o forno a gás utiliza energia para o pré-aquecimento. Além dos fornos os freezers, geladeiras, câmara fria, balcões térmicos (quente e frio), computadores, alguns em funcionamento 24 horas por dia como é o caso da câmara fria, geladeiras e freezers, para o mantimento dos alimentos, considerando que são máquinas de altíssimo consumo.

A energia é considerada, uma dos produtos de consumo mais caros em comparação entre a água e telefone, porém é de extrema importância para o funcionamento da empresa.

Como podemos observar na nas figuras correspondentes aos meses de agosto, setembro e outubro o percentual desta despesa tende a cair, pois foi feita uma campanha de racionamento interno, onde foram trocados alguns equipamentos para a diminuição do consumo de energia.

O consumo de energia na empresa tem uma média de 6% ao mês em relação ao total das despesas e a expectativa é que esse percentual venha a cair pelo menos 2% a cada mês.

- Aluguel

A ABIP revela que 71% das padarias brasileiras estão em um imóvel alugado e apenas 28% estão em um prédio próprio. Revela ainda que o maior número de panificadores donos do imóvel estão na região Norte/Nordeste(65,4%), que também tem o menor aluguel médio do Brasil.

De acordo com a pesquisa realizada a despesa com aluguel representa uma média constate de 7% do valor total das despesas representando um alto percentual se for comparado aos alugueis em outros estados do Brasil.

- **Impostos**

Segundo Temóclito gerente do Sindicato da Indústria de Panificação do RN, de acordo com último levantamento, das 300 padarias existentes em Natal/RN mais de 90% são optantes pelo simples (imposto pago com base no faturamento).

Um fator de relevância que foi colocado em prática pela empresa para diminuição do pagamento de impostos foi ter aberto duas empresas, ou seja, duas razões sociais distintas, a matriz funciona com uma razão social e as filiais com razão social diferente.

- **Gás**

Na empresa além de fornos elétricos existem também os fornos e fogões a gás, até porque duas lojas oferecem serviços de café da manhã e restaurante self-service, mais uma forma encontrada para atrair clientes.

Como pode se observar o consumo de gás aumentou do mês de agosto para o mês de setembro e voltou a cair de setembro para outubro, uma das formas encontradas para diminuir o consumo foi cozinhar os alimentos dos dois restaurantes em um restaurante só, como resultado houve uma queda de 2% de setembro para outubro.

- **Insumos**

A empresa procura sempre comprar insumos da melhor qualidade para a fabricação de seus produtos, mantendo sempre a qualidade, motivo pelo qual é reconhecida e conhecida na capital.

Os insumos são representados pela matéria-prima para produção, embalagens e mercadorias para revenda e são responsáveis por um pouco mais de 50% das despesas, portanto, é com os insumos que se deve ter mais atenção, pois são primordiais no ciclo operacional da empresa.

Os mais utilizados são: farinha de trigo, fermento e embalagens, sendo assim são os que provocam um desembolso

maior por parte da empresa. O que a empresa tem feito é tentar controlá-los com a utilização de um sistema informatizado, que no momento está sendo atualizado todo o cadastro de produtos para que possa ser feito com maior segurança o controle de estoque, evitando-se a compra excessiva de mercadorias e até o desperdício.

A estimativa é que as vendas aumentem a partir de novembro e conseqüentemente os insumos aumentarão de acordo com as vendas.

- **Manutenção**

A manutenção periódica das máquinas é de extrema importância, pois é através da manutenção que se pode evitar que máquinas e equipamentos venham a sofrer danos maiores.

O percentual de despesa com manutenção encontra-se fixo, porém a tendência é cair um pouco em função da troca das mesmas, como foi dito anteriormente, uma vez que o custo da manutenção é fixo, mas quando uma máquina vem a quebrar é necessária a compra de peças aumentando os gastos com manutenção.

- **Pessoal**

Como já foi dito anteriormente a empresa é composta por cinquenta funcionários, no entanto uma das principais causas que levam a variação do valor a ser pago em relação a folha de pagamento são as horas extras, que eventualmente são feitas em virtude de alguma promoção realizada nos supermercados, datas comemorativas, ou seja, alguma ocasião que necessite o aumento da produção; porém a empresa está adotando um sistema que é chamado de banco de horas, onde o funcionário recebe como forma de pagamento folgas correspondente as horas a mais trabalhadas, evitando assim um gasto a mais.

Dessa forma tende a manter-se fixo o valor gasto com pessoal, mesmo porque a empresa não pretende contratar novos funcionários.

- Telefone Fixo/Celular

Todas as linhas de telefone fixo que a empresa possui são bloqueadas para fazer ligações para celulares, essa é uma forma de diminuir o gasto com telefone, a outra é um contrato de plano empresarial que a empresa tem com uma operadora de celular onde alguns aparelhos são distribuídos entre a diretoria e funcionários que ocupam os cargos de motorista, chefe de produção, gerente e promotores.

Portanto essa despesa tende a manter-se fixa uma vez que é feito um trabalho de conscientização com os funcionários para que utilizem o telefone somente para assuntos relacionados ao trabalho e que sejam breves ao falarem.

- Transporte

A empresa possui como meio de transporte duas Kombis, e um caminhão, destinados as entregas dos produtos aos clientes. Para diminuir o gasto com vale transporte, já que as kombis possuem cilindro para gás natural, que custa mais barato que a gasolina a empresa disponibilizou uma das Kombis para levar até o local de trabalho alguns funcionários que moram no mesmo bairro ou em bairros vizinhos diminuindo a quantidade de vales comprados. A empresa também fez remanejamento de pessoal, que é a transferência de funcionários entre as filiais de acordo com o local onde eles moram, evitando que alguns deles utilizem mais de dois vales por dia. Dessa forma também se mantém fixo o gasto com transporte.

c) Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa projetado além de ser um importante instrumento de fixação de metas permite antever desajustes financeiros futuros, a tempo de tomar decisões preventivas, desenvolvendo o hábito de fazer previsões de receitas, de volume de vendas e também previsões de gastos.

Elaborou-se um fluxo de caixa projetado, para simular a operação da empresa durante os próximos três meses: novembro, dezembro e janeiro, servindo de base para avaliar qual a combinação de decisões financeiras, de receber e pagar levando a uma rotina de saúde financeira da empresa.

TABELA 07 – Fluxo de Caixa Projetado.

FLUXO DE CAIXA REALIZADO				FLUXO DE CAIXA PROJETADO		
Receitas	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	PROJEÇÃO/NOV	PROJEÇÃO/DEZ	PROJEÇÃO/JAN
A vista	R\$ 159.560,20	R\$ 147.217,80	R\$ 140.041,75	153.408,11	155.702,57	163.192,05
A prazo	R\$ 398.665,60	R\$ 411.370,25	R\$ 355.305,10	400.100,39	412.260,76	424.252,07
Total	R\$ 558.225,80	R\$ 558.588,05	R\$ 495.346,85	553.508,51	567.963,34	587.444,13

FLUXO DE CAIXA REALIZADO				FLUXO DE CAIXA PROJETADO		
Despesas	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	PROJEÇÃO/NOV	PROJEÇÃO/DEZ	PROJEÇÃO/JAN
Aluguéis	R\$ 39.973,50	R\$ 39.973,50	R\$ 39.973,50	R\$ 39.973,50	R\$ 39.973,50	R\$ 39.973,50
Energia/Água	R\$ 48.869,00	R\$ 28.651,25	R\$ 32.756,85	R\$ 36.757,98	R\$ 32.720,98	R\$ 34.077,55
Gás	R\$ 12.420,00	R\$ 15.348,00	R\$ 5.774,00	R\$ 11.516,09	R\$ 11.532,12	R\$ 10.472,07
Impostos	R\$ 7.880,00	R\$ 8.116,00	R\$ 8.359,00	R\$ 8.610,00	R\$ 9.127,00	R\$ 9.948,00
Insumos	R\$ 331.077,28	R\$ 309.504,23	R\$ 334.419,00	R\$ 334.750,17	R\$ 345.797,93	R\$ 368.771,38
Manutenção	R\$ 21.548,58	R\$ 20.690,33	R\$ 21.122,60	R\$ 21.119,49	R\$ 20.976,46	R\$ 21.283,58
Pessoal	R\$ 79.000,00	R\$ 93.217,80	R\$ 88.339,05	R\$ 86.852,28	R\$ 89.469,71	R\$ 88.220,35
Telefone fixo/Celular	R\$ 1.977,58	R\$ 1.846,64	R\$ 1.919,49	R\$ 1.972,00	R\$ 1.970,09	R\$ 1.953,86
Transporte	R\$ 12.823,75	R\$ 14.195,00	R\$ 9.879,25	R\$ 12.668,31	R\$ 12.982,37	R\$ 12.909,21
Total	R\$ 555.569,68	R\$ 531.542,74	R\$ 542.542,74	R\$ 570.379,30	R\$ 581.044,22	R\$ 615.474,41

Fonte: pesquisa direta (2005)

Diante do exposto na tabela 7 pode-se observar o fluxo de caixa realizado representando toda movimentação já realizadas de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa e o fluxo de caixa projetado servindo de demonstrativo prevendo o futuro.

Em relação ao mês de novembro no fluxo projetado ainda na tabela 7 é importante comentar que o que foi previsto foi realizado, confirmando a eficiência e eficácia do fluxo e comprovando realmente que sua utilidade é de extrema importância, sendo recomendado a todas as empresas, não só do ramo de panificação. Espera-se que o mesmo aconteça com os meses de dezembro e janeiro, com isso podemos confirmar também que as informações foram passadas de forma correta.

Para que o fluxo de caixa funcione realmente e apresente todas as informações necessárias para tomada de decisão é extremamente importante que a gestão de informação também funcione, de nada adianta elaborar um fluxo projetado, por exemplo, se as informações contidas estão distorcidas, para tal fato ser relevante é imprescindível um bom sistema de informação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstra o não gerenciamento do capital de giro através da elaboração de cenários de fluxos projetados na empresa em estudo, diante deste exposto os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas e elaborou-se um controle de fluxo presente e uma base formativa para o futuro, considerando todos os pagamentos e recebimentos, bem como a projeção de crescimento econômico e a abertura de novas filiais. Antes de por em prática o gerenciamento do fluxo de caixa o gestor da empresa tomava suas decisões sem base alguma fazendo com que a empresa enfrentasse um déficit de caixa e um descontrole financeiro. Após a construção do fluxo projetado a empresa apresenta uma significativa melhora. Nestas atuais circunstâncias, fica mais fácil tomar decisões e atender o propósito da empresa no sentido de maximizar os lucros.

A contabilidade a muito tempo deixou de ser apenas um “guarda livros”, a contabilidade atual deve também dispor de serviços gerenciais, servindo como um sistema de informações ajudando os gestores na tomada de decisão contribuindo para o sucesso da empresa.

6. RECOMENDAÇÕES

A partir da visão da autora, tendo como base o tempo (quatro meses) que esteve observando todo o funcionamento da empresa, não só financeiramente falando, mas operacionalmente também, relacionou-se algumas recomendações procurando ajudar no que diz respeito à melhoria no funcionamento da empresa, como forma de diminuir os gastos com as despesas aumentando a margem de lucratividade e conseqüentemente contribuir na maximização do capital de giro.

Recomenda-se que seja feito periodicamente podendo até ser incluso no contrato de manutenção a vistoria não apenas do funcionamento das máquinas, mas também o consumo de energia que as mesmas estão apresentando.

Quanto ao aluguel uma sugestão seria alugar um galpão onde funcionasse toda a produção para posterior distribuição nas lojas (próprias e de terceiros), como atualmente funcionam dois pontos de produção passaria a existir apenas um, diminuindo significativamente os gastos. Essa sugestão de concentração da produção em apenas um local também é válida para as despesas com gás e energia, pois ficaria mais fácil o controle dos mesmos.

Como os insumos representam um percentual bastante significativo em relação às despesas se faz necessário a contratação de um gerente operacional que substituiria dois funcionários em função do salário ser bem mais alto. A função do novo gerente seria elaborar o pedido dos insumos com base no estoque além de controlá-lo, evitando a compra excessiva e o desperdício.

A empresa teria uma notável melhora se os funcionários fossem mais qualificados nos aspectos relacionados a execução de tarefas, no relacionamento entre eles e com seus superiores e no atendimento ao cliente essencial para fazer com que ele volte sempre. A recomendação seria contratar pessoas com o segundo grau completo e que se identifique com as tarefas a elas atribuídas.

Uma última recomendação seria usar menos o telefone tanto o de linha fixa quanto o celular substituindo-os por aparelhos de rádio para comunicação a longa distância.

Espera-se que sejam válidas as recomendações e que realmente a empresa as coloque em prática conseguindo alcançar o tão esperado sucesso.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, CLAUDIO; SILVEIRA, JOSÉ ALGUSTO (coord.). **Finanças no varejo: gestão operacional; exercícios práticos com respostas/ PROVAR** – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

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

Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do rio grande do norte. Natal – SEBRAE/RN, 2005.

HERNANDES PEREZ JUNIOR, José. **Gestão estratégica de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custo**. 8 ed. São Paulo, 2001.

MOTTA, Regis da Rocha. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.