

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

**GESTÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA
PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS**

VICENTE VINICIUS ORANE

NATAL – RN
2002

RB-141025



TD
658.15
072 or
2002

VICENTE VINICIUS ORANE

**GESTÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA
PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada á Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como parte dos requisitos á obtenção do
título de bacharelado em Administração.

Orientador:
Prof. Carlos Eduardo Marinho Diniz

NATAL – RN
2002

Orane, Vicente Vinicius

Gestão financeira: análise das deficiências de uma pequena empresa do ramo de serviços/Vicente Vinicius Orane. _ Natal: FARN, 2002.

42 p.

Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade Natalense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

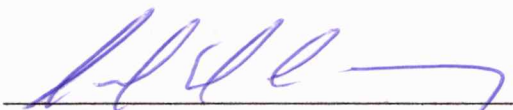
1. Gestão Financeira das Empresas – monografia. 2. Setor de Serviços – monografia. I. Título.

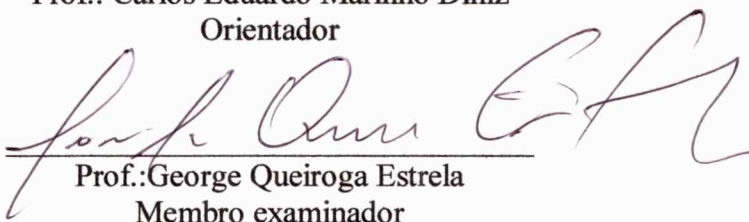
LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

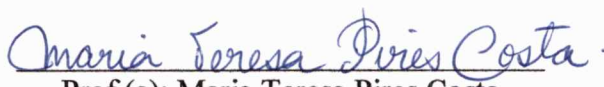
**GESTÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS**

Vicente Vinicius Orane

Monografia apresentada e aprovada em ____ de _____ de _____, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros.


Prof.: Carlos Eduardo Marinho Diniz
Orientador


Prof.: George Queiroga Estrela
Membro examinador


Prof.(a): Maria Teresa Pires Costa
Membro examinador

Natal (RN), ____ de _____ de _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho á Deus pelo Dom da vida. Aos meus pais pela dedicação. Aos meus irmãos por estarem sempre presente em minha vida. Não esquecendo de todos que fazem parte da minha história.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida, sejam eles bons ou ruins. E por mais conquista importante em minha vida e aos professores que durante todo o curso, passaram todos seus conhecimentos. Em especial ao professor Carlos Eduardo Marinho Diniz pelo apoio, compreensão, além de orientar na realização deste trabalho.

Em especial aos meus pais, Helton Orane e Cibele Orane, pelo esforço e atenção dados aos meus estudos.

Aos meus irmãos Diego Augusto Orane e Raissa Orane a Minha namorada Lanna Vanessa Dantas de Gois, por estarem sempre ao meu lado durante o período da faculdade.

A todas essas pessoas agradeço pelos momentos maravilhosos e inesquecíveis que me proporcionaram e me fizeram sentir especial e preparada a enfrentar novos desafios em minha vida...

A todos meus agradecimentos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	06
LISTA DE SIGLAS	07
RESUMO	08
1. INTRODUÇÃO	09
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	09
1.2 COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 GERAL	10
1.3.2 ESPECÍFICO	11
1.4 – JUSTIFICATIVA	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 INTRODUÇÃO Á ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	24
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS	27
3. METODOLOGIA	34
3.1 PLANO OU DELINEAMENTO DE PESQUISA	34
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	34
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.4 COMENTÁRIOS DA COLETA DE DADOS	35
4. ANÁLISES	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXO	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Esquema do Balanço como Origem e Aplicação dos Recursos da Empresa

FIGURA 2 – Quadro Demonstrativo dos Estágios da Atividade Econômica

FIGURA 3 – Gráfico de Materiais Comprados Mensalmente

FIGURA 4 – Gráfico de Materiais Mensal das Compras Semanais

LISTA DE SIGLAS

CCL – Capital Circulante Líquido

CGL – Capital de Giro Líquido

U.M – Unidades Monetárias

RESUMO

O presente trabalho relata uma análise da gestão financeira de uma pequena empresa do setor de serviços. Sendo esta empresa objeto de estudo, a empresa Lava Jato – Lavagem Novo Horizonte, onde suas atividades estão dirigidas para a prestação de serviços automotivos. Esta análise objetiva buscar caminhos adequados para que a empresa Lava Jato – Lavagem Novo Horizonte consiga superar as dificuldades que foram encontradas durante toda a pesquisa.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho oferece uma contribuição à análise de abordagens financeiras voltada para a realidade da micro e pequena empresa do setor serviços. Sendo a empresa objeto deste estudo, criada em 01 de outubro de 2002, titulada a empresa Lavagem Novo Horizonte, registrada no C.G.C, sob o nº 04.676.506/0001-76, como sede e foro jurídico na cidade de Natal, estado do Rio Grande do Norte, instalada na BR-101, avenida Dão Silveira – Neópolis (Posto Novo Horizonte), em local de fácil acesso e conveniência para seu público, tendo suas atividades dirigidas para a prestação de serviço no setor automotivo.

É uma empresa individual, onde o próprio proprietário administra e divide responsabilidade. Tem sua estrutura organizacional composta por 05 (cinco) funcionários diretos, sendo estes: 01 (um) gerente, 02 (dois) na parte de acabamento (aspiração, polimento e etc.) e um funcionário lavando e lubrificando os carros e por fim o proprietário que lidera, comanda e distribui as responsabilidades.

A empresa Lavagem Novo Horizonte, antes mesmo de ser fundada fez uma pesquisa de mercado para conseguir clientes fixos e apoio para a sua divulgação. A conclusão dessa pesquisa que teve total eficiência, conseguindo clientes fixos como: Salinas Automóveis, Reunidas, Secretaria Estadual de Educação, Serv. Guarda e Cosern ; e empresas que apoiaram na sua divulgação como por exemplo: Posto Novo Horizonte, Conveniência Novo Horizonte e Inglês Windons.

1.2 COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Apesar de tanto esforço e planos, faltou o principal objetivo, por parte do administrador da empresa Lavagem Novo Horizonte, conhecimentos no setor de serviço automotivo e administração financeira de empresa. Com a finalidade de poder analisar a gestão financeira de uma pequena empresa do ramo de serviços que é a de lavagem de automóveis, e com isso identificar as principais dificuldades e assim, sugerir a criação de um modelo que possibilite uma maior rentabilidade sob o capital aplicado.

Sem a necessidade de uma pesquisa mais profunda no setor de serviço automotivo e na administração financeira, podemos constatar sua importância nas decisões de negócios. Com o intuito de obter recursos apropriados quanto ao montante, o custo e prazo a fim de financiar em todo momento os investimentos necessários para alcançar os objetivos da empresa. Nesse caso, a palavra investimento deve ser entendida em sentido amplo, indicando qualquer aplicação de dinheiro, seja de forma permanente ou transitória.

Porém, o sucesso da administração financeira consiste acima de tudo no estabelecimento de regras e objetivos coerentes e conscientes com a realidade do negócio. Uma empresa bem administrada não é uma empresa necessariamente rica ou em plena expansão ou com os seus indicadores a contento, embora essas características tenham lugar cativo nas pretensões de seus administradores, muitas vezes é uma empresa que seu capital está escasso, mas tem a sensibilidade e acima de tudo coragem, de resguardar seu potencial e lutar pelo seu crescimento sustentável.

Assim sendo, e diante desse fato, o trabalho em pauta foi realizado para responder à seguinte questão:

Quais as deficiências da gestão financeira de uma empresa do ramo de serviços?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral:

Analisar a gestão financeira de uma pequena empresa .

1.3.2 Específico:

- Descrever o controle financeiro na área de gestão de estoques.

1.4 JUSTIFICATIVA:

Justifica-se a seleção do tema para este estudo, por ter existido na empresa Lavagem Novo Horizonte, deficiência em relação ao controle financeiro e á ausência de conhecimento no ramo desse serviço, no início da sua instalação. Conseqüentemente resultou em vários problemas, os quais desencadearam: o descontrole nos custos, estoques de materiais, nas contas a serem pagas e a falta de um fundo de caixa.

É de soma importância esse estudo para que possibilite a criação de um modelo que consiga atingir esse controle financeiro. Proporcionando á empresa Lavagem Novo Horizonte uma maior rentabilidade e com isso, fortalecendo para que consiga absorver as mudanças do mercado e de seus concorrentes .

Pois, atualmente a mortalidade de pequenas empresas se encontra num estado muito elevado e o motivo pode ser o desperdício de materiais ou o mau serviço.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Gitman (2001, p.34), a administração financeira lida com as obrigações do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo.

Tendo em vista que a maioria das decisões de negócios são mensuradas em termos financeiros, o administrador financeiro tem um papel essencial na operação da empresa. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação, aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro. Como resultado, altos executivos do setor privado e do governo são provenientes da área financeira.

Todos os administradores em uma empresa, sem levar em consideração as descrições de seu trabalho, exercem suas atividades com o pessoal de finanças para justificar necessidades de sua área, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de performance financeira e “vender” projetos baseados, pelo menos em parte, nos seus méritos financeiros.

As funções básicas do administrador financeiro de uma empresa, segundo Hoji (2000, p.23) são: Análise, planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário; as decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a longo prazo e

permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos; as decisões de financiamentos são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital.

Desde Fayol, a função do administrador existe como elemento de estudo sistemático. Ele delineou e marcou a função do administrador com a classificação muito conhecida que lhe atribui responsabilidades de: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Outros estudiosos como Bernard, realçam a coordenação como elemento fundamental da função do administrador, outros como Drucker, colocam que o importante é obter recursos e desenvolver pessoas como as atividades prioritárias do administrador.

Nos dias atuais, o administrador trabalha muito e em ritmo intenso; tem preferência pela ação, em ambiente do tipo estímulo-resposta, age sob pressão, não é planejador sistemático e reflexivo; utiliza contatos, principalmente os informais e a comunicação oral em reuniões e telefonemas para obter as informações que necessita e tem um determinado grau de controle sobre o seu próprio trabalho.

Esses administradores financeiros dispõem de muitas ferramentas sofisticadas para solucionar difíceis problemas empresariais. Mas, nem sempre foi assim, antes de 1970, a ênfase incidia sobre as novas formas de atingir eficácia na administração de capital de giro, melhorando os métodos para manutenção de registros financeiros e de interpretação dos balanços. Os horizontes das finanças se ampliaram desde então, e a ênfase hoje recai sobre as formas de orçar com eficácia os recursos escassos e investir nos ativos ou projetos que apresentam o melhor balanceamento de risco/retorno. A função tem se voltado ao estudo das diferentes alternativas e do efeito de cada uma delas sobre o valor da empresa.

A área de finanças é em parte ciência e em parte arte. A análise financeira fornece os meios de tomar decisões de investimentos flexíveis e corretas no momento apropriado e mais

vantagens. Quando os administradores financeiros são bem sucedidos, ajudam a melhorar o valor das ações da empresa.

Para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Em resumo, eles são os responsáveis pelo reconhecimento e pela resposta aos fatores de mudanças nos ambientes privados, públicos e financeiros.

O consumo de bens e a utilização de serviços são necessidades inerentes à própria condição humana, o que remonta aos primórdios da civilização. No início, os homens só utilizavam os bens naturais para o próprio consumo. Houve o desenvolvimento da civilização em que os homens extraíam os bens da natureza, beneficiava-os rudimentarmente e oferecia-os aos outros homens, aparecendo o sistema de trocas como conseqüências, foram criadas as empresas para comercializar os bens produzidos rudimentar e artesanalmente apenas por uma família ou por pequenos grupos familiares. Isto conduziu ao aparecimento das grandes empresas de navegação. Todo este processo evolutivo culminou com a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII. Esse estágio de evolução determinou a necessidade de ser incrementada a forma de organização societária, proporcionando o desenvolvimento da empresa capitalista, cujo valor do capital aplicado transformou-a de propriedade individual em coletiva, despersonalizando-a.

As pequenas empresas, para sistema simples de produção, tinham seu controle executado exclusivamente pelo seu proprietário, não necessitando de maiores sofisticções. Com a descoberta de novas tecnologias e o aparecimento de sistema complexos de produção, com o conseqüente crescimento das empresas houve necessidade de maior controle que proporcionasse maior segurança nas aplicações de capital e manutenção dos sistemas produtivos com apresentação de resultados positivos nas suas operações.

Entre as técnicas desenvolvidas para a segurança e a racionalização da produção surgiu o controle dos custos que permitiu ao dirigente saber quanto custa produzir cada um dos

bens ou serviços de sua empresa. Este custo de produção comparada aos preços de venda indicam-lhe a margem de lucro de cada um, facilitando, ainda, as decisões sobre as alternativas mais vantajosas a serem adotadas no seu sistema produtivo.

O custo está inserido na vida de todo indivíduo, desde o seu nascimento até a sua morte. Uma vez que todos os bens necessários ao seu consumo ou à sua utilização têm um custo.

E à administração financeira tem, como principal missão obter os recursos apropriados quanto ao montante, o custo e prazo a fim de financiar em todo momento os investimentos necessários para alcançar os objetivos da empresa. Nesse caso, a palavra investimentos deve ser entendida em sentido amplo, indicando qualquer aplicação de dinheiro, seja de forma permanente ou transitória.

Com isso, destacam-se dois aspectos importantes: de um lado, a obtenção de recursos como de investimentos, onde as responsabilidades da administração financeira se entendam tanto à origem como à utilização dos fundos. Por outro lado, critérios de adequação não somente a quantia e o custo, mas também o prazo.

Segundo a Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing (1988, p. 49-50), os problemas associados à gestão dos diversos tipos de investimentos e recursos são de natureza muito diversa, mas a figura administração financeira: esquema de balanço como origem e aplicação dos recursos da empresa oferece uma primeira pauta para classificar tipos de problemas que têm uma série de traços comuns, como por exemplo: gestão do ativo circulante e dos recursos de terceiros de curto prazo. Este tipo de problema responde fundamentalmente àquilo que é chamado de questões de funcionamento por oposição aos problemas associados à gestão financeira de longo prazo que respondem, logicamente, a questões de planejamento.

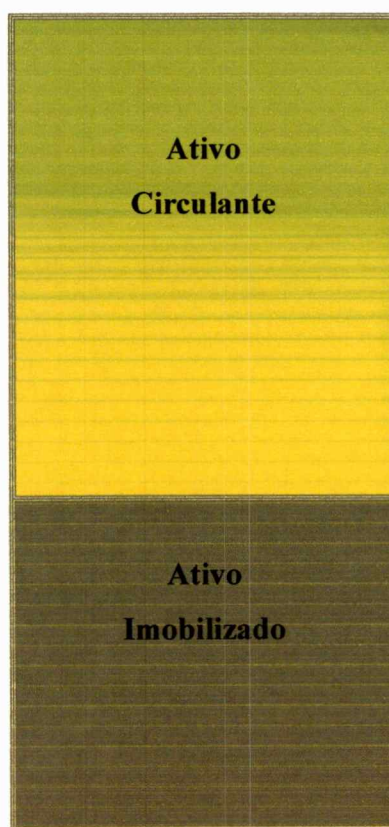
No ativo de curto prazo ou ativo circulante encontram-se tipicamente as contas bancárias, as contas de clientes e outros devedores, os estoques de matérias-primas, produtos em processo e acabados etc., ao passo que no ativo imobilizado estão os terrenos e edifícios, as

máquinas e instalações e outros investimentos de tipo permanente. Do lado passivo de curto prazo encontra-se o dinheiro que é emprestado pelos fornecedores, bancos, setor público etc., e no passivo de longo prazo ou recursos permanentes estão os fundos próprios (capital e reservas) e os empréstimos de longo prazo.(Figura 1)

FIGURA 1. ESQUEMA DO BALANÇO COMO ORIGEM E APLICAÇÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA.

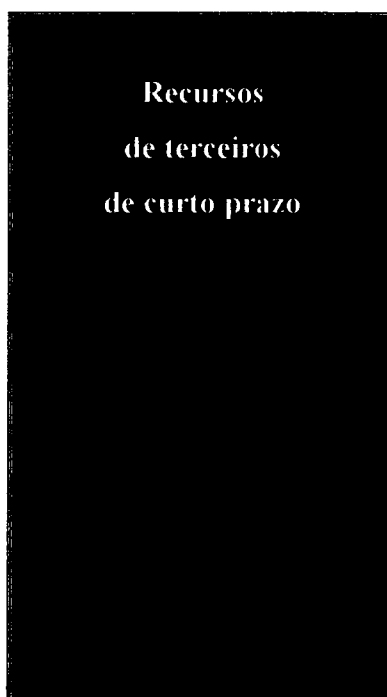
Utilização de recursos:

Ativo



FONTE: Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing, 1988.

FIGURA 2.

Origem dos recursos:**Passivo**

Fonte: Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing, 1988.

Segundo a Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing (1988, v.I p. 50-51), o balanço está constituído por dois blocos de igual magnitude, porque ambos representam a mesma coisa: o volume dos recursos que a empresa maneja. O bloco superior ou ativo classifica estes recursos atendendo ao critério de sua utilização (onde estão empregados) e o bloco inferior ou passivo os classificados atendendo ao critério de sua origem (de onde provêm). Na figura 1, não aparece o detalhe de cada uma das utilizações dos recursos dos quais a empresa dispõe. Demonstra simplesmente um agrupamento de ativos e de passivos por critérios de prazo.

É preciso observar que, em geral, as parcelas que compõem o ativo circulante e boa parte das que compõem o passivo a curto prazo têm a ver com o volume de operações da empresa. Se crescem as vendas, crescem os devedores, as compras, o crédito dos fornecedores etc.

Também são afetadas algumas dessas parcelas ao mudar as circunstâncias do ambiente no qual se desenvolvem os negócios da empresa. Se aumentam os inadimplentes, aumenta o número dos devedores que será necessário financiar; se prevê escassez de uma matéria-prima no futuro, pode ser necessário armazená-la em quantidades excepcionais na previsão de possíveis dificuldades de fornecimento. Isto provoca também um aumento das necessidades de financiamento. Em outras palavras, o ativo circulante e o passivo de curto prazo são profundamente afetados pela evolução diária do andamento dos negócios, pelas possíveis oscilações sazonais e por outras questões de tipo operativo.

Pelo contrário, o volume do imobilizado e dos recursos permanentes é muito estável e varia fundamentalmente em função de decisões específicas (aquisição de uma máquina, proposta de uma ampliação de capital), que habitualmente são apresentadas precisamente em termos de variação quantitativa que experimentarão determinadas parcelas do balanço.

Através desse tipo de decisões, procura-se buscar um equilíbrio entre os recursos e os investimentos de longo prazo de acordo com a programação da empresa.

Pela sua própria definição, uma origem de recursos será tanto um incremento de passivo como uma diminuição de ativo. É possível obter fundos seja levantando um empréstimo (aumento do passivo), seja pela venda á vista de uma máquina ou de um terreno (diminuição do ativo). Pelo contrário, as aplicações de recursos serão incrementos do ativo ou diminuições do passivo.

De acordo com estas definições, uma forma rápida de analisar a evolução de uma empresa ao longo de um determinado período é obter todas as origens e todas as aplicações de

recursos subtraindo os balanços no princípio e no fim do período, parcela por parcela. Repetindo que as origens serão os aumentos de passivos e as diminuições de ativo e que, as aplicações, serão os aumentos de ativo e as diminuições de passivo. Naturalmente, pelo fato de ter obtido estes números da subtração de dois balanços, o total de origens deve ser igual ao total de aplicações.

Até agora foram analisados os procedimentos mais tradicionalmente utilizados na análise financeira de curto prazo. Nos últimos anos de crise e inflação houve uma série de fatores que deformaram, em muitos casos, completamente, os resultados destas análises tradicionais, levando muitas empresas a tomar decisões equivocadas que, em certas ocasiões, tiveram conseqüências desastrosas.

Em resumo, a maioria das empresas tinham um desempenho excepcionalmente bom, dadas as circunstâncias. A partir do final da década de 70 e início da década de 80, onde a inflação e as taxas de juros foram um tanto altas, chegando ao seu máximo de 13% (treze por cento), começaram a experimentar as primeiras dificuldades financeiras, as quais surpreenderam as equipes de diretoria dessas empresas.

Para tratar de compreender a situação, os diretores financeiros elaboraram um relatório de origem e aplicação de recursos, comparando 1979 com 1974, ano em que todo mundo estava de acordo em que a situação financeira tinha sido excelente.

Esse relatório, elaborado pelos processos tradicionais que foram expostos, levaram de forma natural às seguintes conclusões:

Segundo a Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing (1988, v.I p. 55), a maioria das parcelas do balanço cresceram um pouco, o que aparentemente não tem nada de particular, porque as empresas também cresceram no período considerado.

Destaca como número mais importante o aumento dos capitais próprios através da retenção dos lucros e o crescimento de estoques que aparece

como principal causa das dificuldades, visto que consumiu mais recursos.

A conclusão desta análise que as empresas deveriam, reverem suas políticas de compras e fabricação, a fim de evitarem as dificuldades que começaram a se insuarem.

Mas nessa análise, existiam três fatores importantes que não foram levados em consideração. De um lado, o desconto, que em muitos casos constitui a principal fonte de financiamento de curto prazo, não apareceu nos balanços.

Por outro lado, as empresas tinham em 1979 parte de seus caixas bloqueados em contas compensatórias, exigidas pelos bancos para sustentar o desconto.

Em terceiro lugar, e como ponto tal vez mais importante, está a inflação. Nas contas de resultados das empresas, a inflação pode provocar distorções, apresentando, às vezes, como lucros o que na realidade são prejuízos.

Mas, felizmente para a análise financeira de curto prazo, basta comparar os circulantes e suas contrapartidas e, para ajustar os dados do circulante, o simples método da multiplicação pelo coeficiente de conversão da moeda de um ano a outro é o correto para o caixa e os devedores, e suficientemente aproximado, na grande maioria dos casos, para os estoques. Desta maneira podemos cortar o balanço pelo final do circulante. Esta técnica foi batizada com o nome de Análise ajustada do circulante. Em qualquer caso, a essência desse tipo de análise seria a mesma se o financiamento do circulante terminasse com parte dos recursos de terceiros a longo prazo, que neste caso poderiam denominar-se recursos de terceiros a longo prazo para capital de giro.

A aplicação do procedimento da análise ajustada do circulante tem evidenciado suficientemente sua importância e vantagens em momentos de inflação e de crise. Entretanto, as dificuldades financeiras que surgem do circulante muitas vezes não são detectadas de forma

operativa. Muitas empresas, estiveram sujeitas ao problema dos inadimplentes, dificuldades na cobrança etc., e, embora os falidos no final de contas fossem muito poucos, tudo isto representava novas necessidades de financiamento que chegaram a ser muito importantes. Mas o problema é que isto não se detectava diretamente em termos financeiros. Os diretores das empresas, poderiam passar vários dias discutindo como obter o financiamento necessário para investir 10 (dez) milhões de u.m. em uma determinada máquina e, pelo contrário, não ter consciência de que somente entre os devedores e a perda de valor da dívida de longo prazo, as necessidades de financiamento haviam aumentado em mais de 300 (trezentos) milhões de unidades monetárias.

A técnica da análise ajustada do circulante permite detectar as dificuldades financeiras provocadas pela inflação e que a análise financeira clássica é incapaz de descobrir.

Nos investimentos a longo prazo por representarem desembolsos consideráveis de fundos que obrigam a empresa a seguir um determinado curso de ação, são necessários certos procedimentos para analisá-los e selecioná-los adequadamente. Deve-se dar atenção à mensuração dos fluxos de caixa relevantes e à aplicação de técnicas apropriadas de decisão. Com o passar do tempo, os ativos permanentes podem ficar obsoletos ou precisar de reparos; nesses casos, decisões financeiras também podem ser necessárias. O orçamento de capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo, que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários. As empresas costumam fazer uma série de investimentos a longo prazo, mas o investimento mais comum em uma empresa industrial é em ativos imobilizados, os quais incluem imóveis (terrenos), instalações e equipamentos. Esses ativos muitas vezes são denominados de ativos rentáveis, porque geralmente fornecem a base para a geração de lucro e valor à empresa

O orçamento de capital é o processo que avalia e seleciona dispêndios de capital compatível com o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários da empresa. Dispendios de capital são investimentos em longo prazo feitos para expandir, substituir, ou renovar ativos imobilizados ou obter algum outro benefício menos tangível. O processo de capital contém cinco

etapas distintas, porém inter-relacionadas: geração de propostas, avaliação e análise, tomada de decisão, implementação e acompanhamento.

Segundo Gitman (1997, p.290), a geração de propostas, são feitas por pessoas em todos os níveis da organização. À avaliação e análise são propostas formalmente avaliadas para se assegurar de que elas são apropriadas tendo em vista os objetivos e planos globais da empresa e, o mais importante, para verificação de sua validade econômica. Além disso, os vários aspectos de risco inerentes à proposta são incorporados à análise econômica ou classificados e agregados às mensurações econômicas. Uma vez concluída a análise econômica, um relatório sintético, freqüentemente com uma recomendação, é submetida aos responsáveis pela tomada de decisão.

A magnitude do desembolso, em valores monetários, e a importância dos dispêndios de capital determinam e qual nível hierárquico da organização a decisão será tomada.

Cada etapa do processo é importante; contudo, a avaliação, a análise, e a tomada de decisão requerem maior tempo e esforço. Para serem tomadas decisões de investimentos quando as propostas são mutuamente excludentes ou quando o capital deve ser racionado, os projetos devem ser classificados; caso contrário, decisões do tipo aceitar-rejeitar devem ser tomadas. Padrões de fluxo de caixa inicial seguida de uma série de entradas; qualquer outro padrão é não-convencional. Esses padrões podem ser tanto anuidades ou séries mistas.

Os fluxos de caixa relevantes necessários para se tomar decisões de orçamento de capital são o investimento inicial, as entradas de caixa operacionais e o fluxo de caixa residual associados a uma dada proposta. Para decisões de substituição, esses fluxos são obtidos, determinando-se a diferença entre os fluxos de caixa associados ao novo ativo e ao ativo a serem substituídos. Decisões de expansão são enfocadas como decisões de substituição, nas quais os fluxos de caixa do ativo usado são nulos. O orçamento de capital internacional difere de sua versão doméstica porque os fluxos de caixa ocorrem em uma moeda estrangeira e os investimentos externos possuem um significativo risco político. Várias técnicas são disponíveis

para minimizar tanto o risco cambial como os riscos políticos, quando se tomam decisões de investimentos externos.

O investimento inicial é a saída de caixa inicial exigida, considerando o custo do novo ativo instalado, os resultados após o imposto de renda obtidos com a venda do ativo velho e quaisquer variações no capital circulante líquido. A obtenção dos resultados líquidos após o imposto, provenientes da venda do ativo velho, os quais reduzem o investimento inicial, envolve aspectos de custo, depreciação e tributação.

As entradas de caixa operacionais são as entradas incrementais operacionais após o imposto de renda, esperada como resultado da implementação da proposta. O formato da demonstração do resultado, o qual implica adicionar de volta a despesa de depreciação ao lucro líquido após o imposto de renda, fornece as entradas de caixa operacionais associadas com o projeto atual e o projeto proposto. As entradas de caixa relevantes (incrementais), que são utilizadas para avaliar o projeto proposto, são obtidas subtraindo-se as entradas de caixa operacionais relativas ao projeto atual daquelas associadas ao projeto proposto.

Resumindo, pode-se dizer que a administração financeira, se trata das responsabilidades do administrador financeiro em uma empresa, oferecendo numerosas oportunidades de carreira, entre elas, analista financeiro, analista/gerente de orçamentos de capital, gerente de projetos financeiros, gerente de caixa, analista/gerente de crédito, administrador de fundos de pensão. Além disso, as atuais tendências à globalização das atividades empresariais têm criado novas demandas e oportunidades para a Administração financeira.

As funções da administração financeira, em grandes empresas, podem ser executadas através de um departamento específico, dirigido pelo vice-presidente de finanças, a quem se reportam o tesoureiro e o controles; em pequenas empresas, as funções financeiras são, geralmente, desempenhadas pelo departamento de contabilidade. A administração financeira está estreitamente relacionada às disciplinas de economia e contabilidade. O administrador financeiro

deve entender o ambiente econômico e basear-se fortemente nos princípios econômicos de análise marginal, ao tomar decisões. Os administradores financeiros utilizam os dados contábeis, mas de forma distinta dos contadores. Pois, concentram-se no fluxo de caixa e na tomada de decisão.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Weston & Brigham (2000, p.379), fazem a seguinte alusão a respeito do capital de giro: a expressão capital de giro originou-se com o velho mascate ianque que lotava a carroça com mercadorias para vender. Chamava-se capital de giro porque era o que ele na verdade vendia, ou “girava”, para produzir seus lucros. A carroça e o cavalo eram seus ativos permanentes. Ele geralmente possuía o cavalo e a carroça, de forma que estes eram financiados com capital próprio, mas ele tomava emprestado os recursos para comprar as mercadorias.

Mesmo sendo citado de maneira simples o capital de giro sempre foi e será certamente aplicado em todas as atividades, inclusive comerciais.

Hoji (2000, p. 109) descreve que “capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional”. Mas, tecnicamente, a circulação do capital de giro não fica restrita ao ativo circulante. Ele circula também pelas contas do passivo circulante.

A diferença entre o ativo corrente (ativo circulante) e o passivo corrente (passivo circulante) é o capital circulante líquido (CCL), ou capital de giro líquido (CGL).

Segundo Neto & Silva (1997, p. 14), “o termo capital de giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”. Essa delimitação de um ano não costuma ser seguida por empresas cujo, o ciclo produção-venda-produção ultrapasse caracteristicamente este prazo, prevalecendo nesse caso o ciclo operacional para se definirem os recursos correntes.

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeira) não corridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos.

Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

É importante ter em conta que a administração do capital de giro trata dos ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Por exemplo, a perda da liquidez pela maior participação de estoques no ativo circulante deve ser compensada por um maior volume de caixa; a presença de passivos de prazos mais curtos exige, por seu lado, ativos correntes mais líquidos, e assim por diante.

A presença de ativos correntes na estrutura financeira das empresas é importante para viabilizar financeiramente seus negócios e contribuir para a formação do retorno econômico do investimento realizado.

Diante do contexto de mercado, as empresas formalizam estratégias operacionais de atuação, principalmente em relação à administração do capital de giro, avaliando seus investimentos correntes e selecionando os passivos mais adequados. Por exemplo, uma possível

alternativa de retomada das vendas pode processar-se pelo incentivo das vendas a prazo, exigindo-se, neste caso, maior volume de investimento em circulante.

A definição do montante de capital de giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas. Sob determinado enfoque, uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima do custo dos recursos alocados para seu financiamento. Apesar de a quantificação destas medidas de custo e do retorno nem sempre ser operacionalmente simples na prática, a proposição é relevante principalmente como uma orientação teórica para as decisões que envolvem investimentos em capital de giro.

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc.

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças das empresas, permitindo melhor entendimento de como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros. Constitui-se, em outras palavras, num conjunto de regras que tem por objetivo a preservação da saúde financeira da empresa.

A área financeira promoveu nas últimas décadas notável evolução teórica em seus conceitos, absorvendo o processo decisório das empresas, significativa melhoria de qualidade técnica. Ao abranger as decisões financeiras de curto prazo das empresas, a administração do capital de giro também incorpora este desenvolvimento técnico, assumindo importância relevante na gestão das organizações.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Para muitas pessoas, serviço é sinônimo de servidão e traz à mente trabalhadores preparando hambúrgueres e esperando em balcões. Entretanto, o setor de serviços, que cresceu significativamente nos últimos 30 (trinta) anos, não pode ser corretamente descrito como composto somente por empregos mal-remunerados e desinteressantes em lojas de departamentos ou restaurantes fast-food.

Os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Nenhuma economia pode funcionar sem a infra-estrutura que os serviços proporcionam na área de transportes e comunicações, e, menos ainda, sem serviços estatais como educação e saúde. Quanto mais uma economia se desenvolve, mais importante se torna a área de serviços, que logo passa a empregar a maioria da população nas suas atividades.

A respeito da administração de serviços Albrecht (2002, p. 21-22), define “como um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Esta definição torna a administração de serviços muito distinta dos enfoques tradicionais do serviço ao cliente. Vai muito além das práticas convencionais que as empresas adotam para atrair nos setores de prestação de serviços.

A filosofia da administração de serviços sugere que todos tenham um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no de sua mente. Segundo a filosofia de

administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente

O enfoque principal da administração de serviços é construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores. Começa com a responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do funcionamento da empresa. Quando os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes. Os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que necessitam para que façam um bom trabalho.

Á administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão, está conquistando a atenção de executivos em muitos estabelecimentos de prestação de serviços. Oferece um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do cliente, do produto e da organização. Pela primeira vez, líderes de organizações de serviços dispõem de um meio de fazer com que todos os membros da organização adotem a mesma linha.

Mas, a adoção dessa filosofia os força, mais cedo ou mais tarde, a reexaminar alguns de seus hábitos de pensar, premissas e crenças mais fundamentais. Para que administração de serviços funcione, os executivos precisam inverter suas visões do mundo e encarar coisas antigas de novas maneiras. A imposição desta ampliação de paradigmas é um dos maiores valores invisíveis dessa filosofia

Á administração de serviços propõe uma nova urgência com respeito à maneira de encarar o cliente. Num estabelecimento de prestação de serviços, clientes satisfeitos são como ativos. Ou seja, os clientes são àqueles que estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa e dispostos a voltarem e pagarem pelos serviços novamente.

Faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo. Os administradores de muitos estabelecimentos de prestação de serviços precisam começar a pensar em termos do fluxo de caixa ao longo prazo que pode provir de qualquer cliente. Nos bancos, por exemplo, um adolescente abre sua primeira conta corrente. Muitos bancos tipicamente encaram esse fato como um evento isolado de venda, sem qualquer significado além da receita gerada pelas tarifas de serviço e pelo rendimento dos fundos depositados.

Mas, este adolescente não é um evento isolado. Ele está só iniciando uma longa vida do consumidor de serviços financeiros. Quando chegar a hora de financiar um automóvel, tomar um empréstimo para freqüentar a universidade, comprar um imóvel, etc; estará lá esse mesmo banco para fazer a venda dos serviços? Normalmente não. Muitas pessoas fazem negócios com bancos mais ou menos ao acaso, porque pouquíssimos bancos estão organizados e orientados para operar de acordo com uma perspectiva de ciclo de vida do cliente.

O mesmo raciocínio se aplica em todas as atividades da prestação de serviços. Esse é o motivo pelo qual faz pouco sentido lidar com o cliente de maneiras restritas e regidas que interferem com a sua satisfação e enfraquecem a sua lealdade.

Esta visão do cliente, esta redefinição do produto, e este repensar da missão da empresa é o ponto de partida de toda a filosofia de administração de serviços.

Com a evolução econômica, as modernas economias industrializadas são dominadas pelos empregos em industriais do setor de serviços. Isto representa uma evolução natural das economias, das sociedades pré-industriais para as industriais e, finalmente, para as sociedades pós-industriais. A atividade econômica de uma sociedade determina como vive a sua população e como é o seu padrão de vida. A natureza do setor de serviços é explorada em termos de oportunidades de emprego, contribuições à estabilidade econômica e fontes de liderança econômica. Finalmente, o papel do gerente de serviços é discutido em termos de inovação,

oportunidades de novos serviços baseadas em tendências demográficas e na grande quantidade de desafios gerenciais existentes em uma economia de serviços em expansão.

No início deste século, somente três de cada 10 (dez) trabalhadores nos Estados Unidos estavam empregados no setor de serviços. Os demais se encontravam na agricultura e na indústria. Em 1950, o nível de emprego em serviços chegava a 50% (cinquenta por cento) da força de trabalho. Hoje, o setor de serviços emprega 8 (oito) de cada 10 (dez) trabalhadores. Durante os últimos 90 (noventa) anos, uma importante evolução na nossa economia, que deixou de ser predominantemente baseada na manufatura para ser predominantemente baseada em serviços.

Os economistas que estudam o crescimento econômico não se surpreendem com essa transformação. É normal que, à medida que as nações se industrializam, é inevitável a transferência dos empregos de um setor para outro da economia. Conforme a produtividade aumenta em um setor, a força de trabalho se desloca para outro.

Segundo os Fitzsmmons (2000, P. 29), muitos economistas, como Colin Clark, limitaram a atividade econômica em apenas três estágios, sendo o estágio terciário classificado simplesmente como de serviços. Já outros, como Nelson N. Foote e Paul K. Hatt, subdividiram o estágio de serviços em três categorias(Figura 2).

FIGURA 2. QUADRO DEMONSTRATIVO DOS ESTÁGIOS DA ATIVIDADE ECONÔMICA

Primário (Extrativista)	Quaternário (Serviços de Comércio e Intercâmbio)
Agricultura	Transporte
Mineração	Varejo
Pesca	Comunicações
Silvicultura	Finanças
	Imóveis
	Governo
Secundário (Produção de Bens)	
Manufatura	
Beneficiamento	
	Quinário (Aperfeiçoando e ampliando as habilidades humanas)
	Saúde
	Educação
Terciário (Serviços Domésticos)	Pesquisa
Restaurantes hotéis	Lazer
Salões de beleza e barbearias	Artes
Lavanderias	
Manutenção e consertos	

FONTE. Segundo os Fitzsmmons, 2000.

O setor de serviços é atualmente responsável por mais de 75% (setenta e cinco por cento) do total de empregos nos Estados Unidos, continuando uma tendência que começou há mais de um século. Hoje, não se pode mais caracterizar os Estados Unidos como uma sociedade industrial; trata-se, de uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade de serviços.

Os níveis de empregos que crescem mais rapidamente na área de serviços estão nas áreas de finanças, seguros, imóveis, serviços variados (por exemplo, saúde, educação e serviços profissionais) e comércio varejista.

O crescimento mais interessante aconteceu nos campos administrativos e técnico-profissional, que são empregos que requerem cursos de nível superior. Com isso, houve um deslocamento dos empregos de uma sociedade industrial de operadores de máquinas para uma sociedade pós-industrial de trabalhadores profissionais e técnicos.

Atualmente, as indústrias de serviços são a fonte de liderança econômica. Durante os últimos 30 (trinta) anos, mais de 44 (quarenta e quatro) milhões de novos empregos foram criados no setor de serviços para absorver o afluxo de mulheres na força de trabalho e proporcionar uma alternativa para a carência de oportunidades de emprego de manufatura. As indústrias de serviços contabilizam, hoje, aproximadamente 70% (setenta por cento) da renda nacional nos Estados Unidos. Entre os serviços com demanda em alta estão aqueles que refletem o envelhecimento da população, como as clínicas geriátricas, e outros que atendem às famílias em que o pai e a mãe trabalham, tais como creches.

O crescimento do setor de serviços produziu uma economia nacional menos cíclica. Durante as últimas quatro recessões nos Estados Unidos, os empregos nas indústrias de serviços realmente aumentaram, enquanto os empregos na área de manufatura diminuíram. Isso indica que os consumidores estão inclinados a adiar as compras de produtos, mas não a sacrificar serviços essenciais como educação, telefone, bancos, saúde e serviços públicos, como polícia e bombeiros.

Diversas razões explicam a natureza resistente à recessão do setor de serviços. Primeiramente, serviços não podem ser estocados, como é o caso de bens de consumo. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente nos serviços, a demanda por eles é mais estável do que a demanda por mercadorias manufaturadas. Quando a economia vacila, muitos serviços continuam a sobreviver. Hospitais se mantêm ocupados e, mesmo que as comissões caiam nos ramos de imóveis, seguros e agências de segurança, os empregados não precisam ser demitidos.

Em segundo lugar, durante a recessão, consumidores e empresas contêm gastos, e consertam e produzem com o equipamento que já possuem. Então, são criados empregos na área de serviços de manutenção e consertos.

O crescimento bem sucedido do setor de serviços dependerá de um gerenciamento inovador e capacitado, que irá promover uma ética de melhoria contínua em qualidade e produtividade.

Os gerentes de serviços deparam com operações não-rotineiras sobre as quais somente o controle indireto é possível. Em serviços, o elemento humano é fundamental para a eficiência das operações. Por exemplo, a inevitável interação entre o prestador de serviços e o cliente é uma fonte de grandes oportunidades, como ocorre em vendas diretas. Porém, dificilmente esta interação pode ser controlada inteiramente, como conseqüentes danos à qualidade. Por esta razão, a atitude e a aparência dos funcionários nas organizações de serviços são itens importantes. Em serviços, a presença do cliente no processo altera materialmente o que é visto como produto. As características singulares de intangibilidade, perecibilidade e o abastecimento e consumo simultâneos, representam desafios especiais para os gerentes de serviços. Em muitos aspectos, o gerente de serviços adota um estilo de administração que incorpora as funções de marketing e operações.

Estoque é responsável pela seleção de fornecedores habilitados a atender as necessidades referentes a prazo, quantidade e qualidade do cliente. Hoje o relacionamento cliente fornecedor é totalmente diferente de alguns anos atrás, quando cada um procurava tirar o máximo proveito do outro, e, se não eram inimigos, pelo menos a desconfiança era mútua. Atualmente o relacionamento é do tipo parceria, com elevada confiança, onde clientes e fornecedor se ajudam sempre na procura de soluções eficazes e que possam trazer mais benefícios aos consumidores finais. A gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados.

A análise ABC é uma das formas mais usuais de se examinar estoques essa análise consiste na verificação, em certos espaços de tempo, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA:

Para abordar o problema de pesquisa, o caminho escolhido foi o estudo exploratório, do tipo estudo de caso. A escolha baseia-se no fato de encontrarem-se poucos estudos tratando sobre o tema Gestão financeira: Análise das deficiências de uma pequena empresa no ramo de serviços, que no caso se trata do lava jato Lavagem Novo Horizonte com isso, há necessidade de melhor exploração do tema que será analisado.

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA:

Desta pesquisa constitui-se de um funcionário amostra ou seja sujeito da pesquisa, do Lava Jato Lavagem Novo Horizonte, que exercem o cargo de administrador e têm atribuições de controle de estoque de materiais, atendimento ao público e jurídica.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:

- . Entrevista estruturada direta.
- . Entrevista semi- estruturada.
- . Análise documentos..

3.4 NATUREZA DOS DADOS COLETADOS :

Os dados trabalhados nesta pesquisa foram de duas naturezas:

- Dados primários ;
- Dados secundários;

Os dados primários neste estudo foram levantados através da entrevista estruturada, realizada junto ao gerente da empresa.

Os dados secundários foram coletados através do rastreamento bibliográfico e da análise documental.

3.5 ANALISE DOS DADOS:

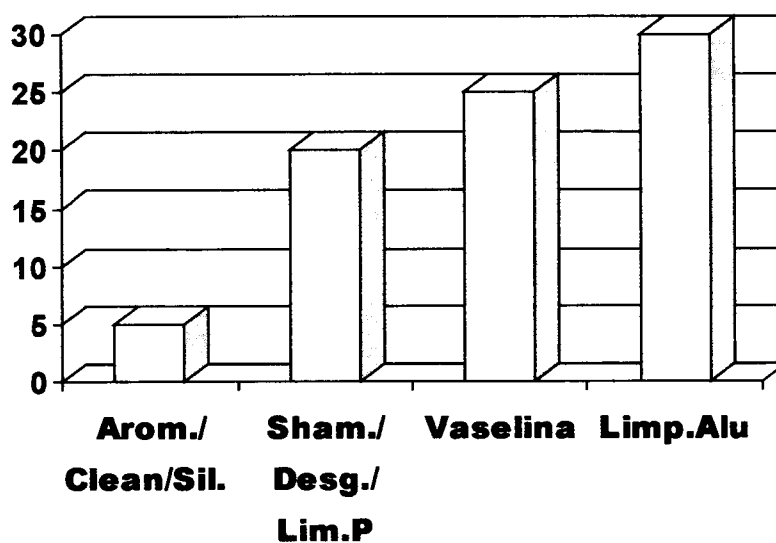
- > Qualitativamente.
- > Quantitativamente.

4. ANÁLISES

Através dos instrumentos de coletas de dados, como entrevistas estruturadas direta, materiais bibliográficos, etc; foram analisados os dados e interpretado-os de forma objetiva, precisa, clara e lógica.

Dessa pesquisa foi constada que não havia um controle rígido na compra de materiais, com isso gerava um grande desperdício por parte dos funcionários, os quais usavam a vontade os mesmos.

GRÁFICO – GRÁFICO DE MATERIAIS COMPRADOS MENSALMENTE.

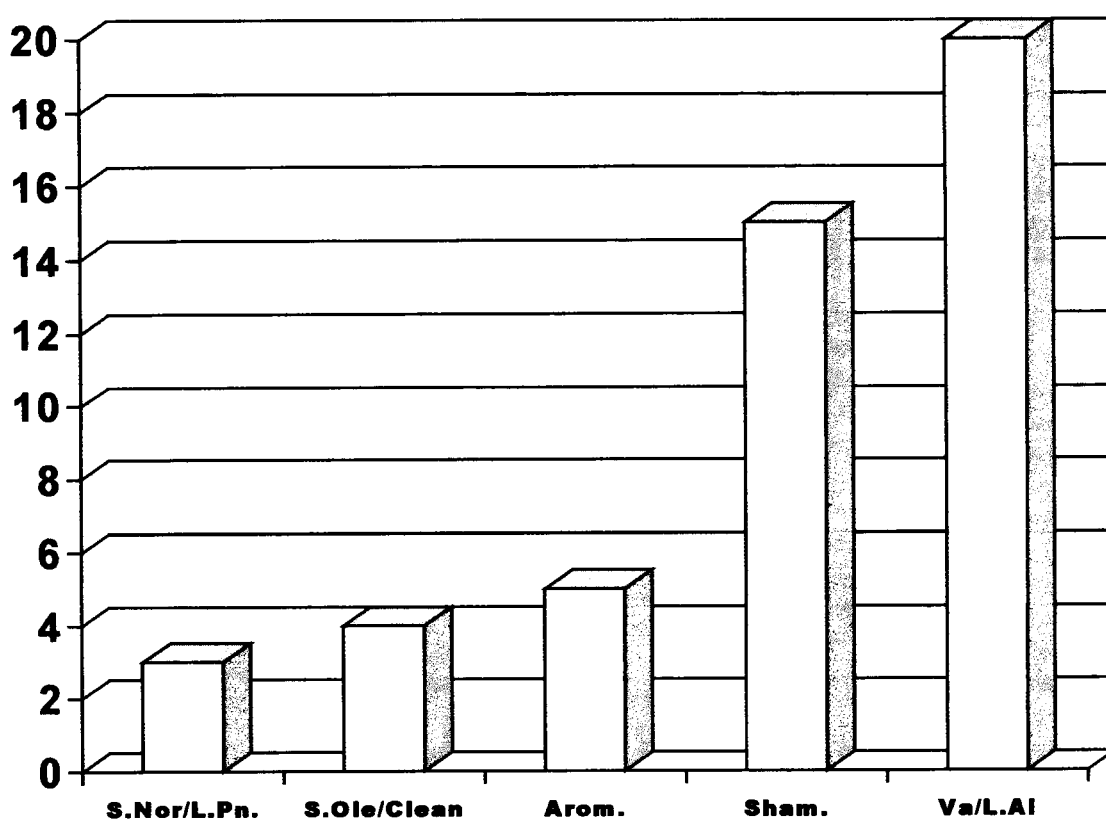


Fonte : Pesquisa direta, 2002 .

O Gráfico de Materiais Comprados Mensalmente, analisa a compra feita para 350 (trezentos e cinquenta carros). Para esses automóveis, eram comprados os materiais em quantidade de litros: 30 (trinta) litros de limpa alumínio, 25 (vinte e cinco) litros de vaselina, 20 (vinte) litros de shampoo, desengraxante e limpa pneu, 5 (cinco) aromatizante, clean e silicone.

Inicialmente como foi dito, os produtos para a lavagem dos automóveis eram colocados a vontade para os funcionários. Notando-se com o decorrer do tempo que ocorreu um grande desperdício de materiais. Com isso, a alternativa para diminuir os custos de materiais, foi fazer as compras semanalmente diminuindo assim as quantidades de produtos utilizados. (Gráfico)

GRÁFICO – GRÁFICO DE MATERIAIS MENSAL DAS COMPRAS SEMANAIS.



Fonte : Resultados na redução de materiais, 2002

O Gráfico dos Materiais Mensal das Compras Semanais, demonstra que a partir desse método que foi utilizado, houve uma redução bastante significativa na quantidade de materiais e conseqüente nos seus custos. No primeiro gráfico, o custo para 350 (trezentos e cinquenta carros) era de R\$ 402,50 (quatrocentos e dois reais e cinquenta centavos), ou seja, R\$ 1,15 (um real e quinze centavos) por carro. Com o novo método, o custo para 350 (trezentos e cinquenta) carros passou para R\$ 297,50 (duzentos e noventa e sete reais e cinquenta centavos), ou seja, R\$ 0,85 (oitenta e cinco centavos) por carro. Tendo a empresa Lavagem Novo Horizonte uma economia de R\$ 105,00 (cento e cinco reais) mensalmente.

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Foi identificada na coleta de dados, problemas relacionados ao controle financeiro, devido a empresa Lavagem Novo Horizonte ter utilizado o seu capital inicial para compras de materiais, abertura de firma, divulgação, fardamentos e maquinários. Desta forma, a empresa não disponibilizava de nenhum recursos financeiros para que tivesse um bom funcionamento, ou seja, estabilidade para os funcionários e o próprio proprietário, poder de barganha para compra dos materiais, inserir novos produtos e serviços no mercado, etc. Com o passar do tempo a empresa adquiriu um certo capital, o qual favoreceu o desempenho da empresa e deixou o seu proprietário numa situação mais confortável.

Ao analisar os resultados acima, a hipótese central desta pesquisa que era conseguir diminuir os custos dos materiais e identificar os principais problemas relativos ao controle financeiro da empresa Lavagem Novo Horizonte, na sua prestação de serviço foram alcançados.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ENCICLOPÉDIA DE DIREÇÃO, PRODUÇÃO, FINANÇAS E MARKETING. São Paulo: Ed. Nova Cultural Ltda, 1988. v.I.
- FITZSMMONS, James; Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2ª. ed. Porto Alegre, RS: Ed. Artes Médicas Sul Ltda, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª. ed. São Paulo, SP: Ed. Harbra Ltda, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 2ª. ed. São Paulo, SP: Ed. Atlas S.A, 2000.
- NETO, Alexandre Assaf;. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2ª. ed. São Paulo, SP: Ed. Atlas S.A, 1997.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1ª. ed. São Paulo, SP: Ed. Atlas S.A, 1989.
- BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J. **Fundamentos de Investimentos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.
- CAMPIGLIA, Américo O; Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. 1ª .ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLORENTINO, Américo Matheus. **Custos: Princípios, Cálculos e Contabilização**. 13ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Gryphus, 1993.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo, SP: Ed. Atlas S.A, 1997.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª.ed. São Paulo, SP: Ed. Makron B

QUESTIONÁRIO

1. O capital inicial foi utilizado para apenas capital de giro?

2. Como é feito o controle de estoque de materiais?

3. Qual o custo variável e fixo da lavagem de um veículo?

4. Quais são as medidas tomadas pela empresa para melhorar o custo e benefício da empresa?
