

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

VITOR DE FREITAS MORAES

Implementação da gestão financeira em uma pequena empresa:
um relato tecnológico

Uberlândia – MG

2023

VITOR DE FREITAS MORAES

Implementação da gestão financeira em uma pequena empresa:
um relato tecnológico

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Gestão e
Negócios (FAGEN) da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador: José Eduardo Ferreira Lopes

Uberlândia – MG

2023

Dedico este trabalho a minha mãe e minha irmã,
pelo estímulo, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e amigo José Eduardo Ferreira Lopes o incentivo, motivação e orientação nesta caminhada acadêmica.

Agradeço aos demais professores, coordenadores e colaboradores da Universidade Federal de Uberlândia, pelo trabalho desempenhado e por fazerem parte da minha formação.

Agradeço aos colegas de faculdade, pelo companheirismo e pelos momentos inesquecíveis vividos.

Agradeço a minha mãe e minha irmã pelo apoio e compreensão durante essa jornada.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós
ignoramos alguma coisa.”
(FREIRE, 2002, p. 69)

RESUMO

Este relato tecnológico resume os resultados de uma pesquisa conduzida em uma pequena empresa de celular, localizada na cidade de Uberlândia/MG, focalizando o controle e a gestão financeira. A abordagem metodológica envolveu sessões de treinamento inicial e subsequente intervenção prática no campo. Objetivou-se com este relato tecnológico, descrever um processo de intervenção de consultoria na área financeira, em especial, análise de fluxo de caixa, em uma pequena empresa de manutenção de celulares. Conforme amplamente discutido na literatura, as pequenas empresas enfrentam desafios significativos, sendo a ausência de controle e gestão financeira uma das principais causas. Como situação problema, a empresa em questão necessitava de avaliação do seu atual processo de gestão financeira com vistas à proposição de intervenções e ajustes que pudessem contribuir com a melhoria do controle da operação e melhor desempenho dos resultados. Como solução adotada, iniciou-se o processo de consultoria entrevistando os gestores, analisando os sistemas, relatórios e controles disponíveis, nível de acompanhamento e resultados. Este processo foi cíclico, à medida que novas descobertas se apresentaram. Como principal resultado da consultoria, houve a oportunidade de contribuir no processo de análise da demanda do principal cliente da empresa em pauta que desejava alongar o prazo de pagamento para 90 dias. O alongamento de prazo se mostrou viável. Outra contribuição significativa da consultoria foi em relação ao aprimoramento do processo de gestão do capital de giro, além de comparar a geração de caixa potencial, apontada pelo EBITDA, verificando assim, possíveis variações.

Palavras-chave: Relato de Caso. Gestão Financeira. Pequena Empresa. Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

The aim of this technological report is to describe a consulting intervention process in the financial area, specifically focusing on cash flow analysis, in a small mobile phone maintenance company. As extensively discussed in the literature, small businesses face significant challenges, with the lack of financial control and management being one of the main causes. As the problem situation, the company in question needed an evaluation of its current financial management process in order to propose interventions and adjustments that could contribute to improving operational control and overall performance. The adopted solution involved initiating the consulting process by interviewing managers, analyzing available systems, reports, and controls, as well as monitoring levels and results. This process was cyclical as new discoveries emerged. A key result of the consulting was the opportunity to contribute to the analysis of the demand from the company's main client, who sought to extend the payment term to 90 days. The extension of the term was deemed feasible. Another significant contribution of the consulting was related to enhancing the working capital management process, in addition to comparing the potential cash generation indicated by EBITDA, thus identifying possible variations.

Keywords: Case Report. Financial Management. Small Business. Cash Flow.

TABELAS

Tabela 1 - Fluxo de Caixa em 90 dias.....	21
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	AMBIENTE E SITUAÇÃO INVESTIGADA.....	11
3	GESTÃO FINANCEIRA	11
4	SITUAÇÃO PROBLEMA E SOLUÇÃO.....	14
5	RESULTADOS ESPERADOS	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, de acordo com Brasil (2023) houve um notável crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil, o que impactou significativamente a economia e proporcionou novas oportunidades de renda para a crescente população economicamente ativa do país. No entanto, é evidente que a ausência de planejamento e uma gestão financeira eficaz, elementos fundamentais em qualquer empreendimento, nem sempre recebe a devida atenção na administração dessas empresas, o que se revela crucial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

A literatura acadêmica e de negócios, segundo Alves (2003) enfatiza consistentemente a alta taxa de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas. Apesar do aumento na pesquisa e na disponibilidade de publicações comerciais dedicadas a esse setor, como *Estadão Pequenas e Médias Empresas*, *Exame Pequenas e Médias Empresas*, *Valor Pequenas Empresas*, entre outras, as estatísticas não indicam uma melhoria substancial nessa situação.

Para se ter uma ideia, segundo um relatório do SEBRAE (2021), ao longo da última década, as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas mostraram-se elevadas, atingindo cerca de 49% para empresas com até 2 anos de existência, 31,3% para empresas com até 3 anos de existência e 35,9% para empresas com até 4 anos de existência. A falência dessas empresas é frequentemente atribuída à má gestão financeira e à falta de capacitação por parte dos empresários.

De acordo com Comitê do Pronunciamentos Contábeis (CPC) (2010), um dos principais motivos para essas altas taxas de mortalidade nas empresas é a falta de controle gerencial e planejamento por parte dos empresários, isso é surpreendente, considerando que a Contabilidade é definida como um sistema de informações para controle e divulgação. Além disso, no contexto da harmonização das normas contábeis, tem havido um foco especial nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), com o desenvolvimento de normas específicas para esse setor, no entanto, a realidade brasileira parece estar muito distante da possível aplicação da Contabilidade para fins gerenciais.

Outro ponto, conforme Vieira, Carneiro e Filipin (2015), destacam que algumas empresas já reconhecem a importância crítica de uma análise eficaz da gestão financeira para garantir sua sobrevivência. Conscientes de que todas as decisões, independentemente do tamanho da empresa, acarretam custos, despesas, perdas e ganhos, é crucial fazer escolhas criteriosas na administração da empresa que impactarão positivamente o alcance de suas metas, resultando em lucratividade e um desempenho sólido nos negócios.

Diante do tema apresentado, procurou-se responder o seguinte problema: **como implementar a gestão financeira a partir da análise de fluxo de caixa e capital de giro em uma pequena empresa na cidade de Uberlândia/MG?**

Objetivou-se com este relato tecnológico, descrever um processo de intervenção de consultoria na área financeira, em especial, análise de fluxo de caixa, em uma pequena empresa de manutenção de celulares. Conforme amplamente discutido na literatura, Ferreira (2009) aponta que as pequenas empresas enfrentam desafios significativos, sendo a ausência de controle e gestão financeira uma das principais causas. Como situação problema, a empresa em questão necessitava de avaliação do seu atual processo de gestão financeira com vistas à proposição de intervenções e ajustes que pudessem contribuir com a melhoria do controle da operação e melhor desempenho dos resultados. Como solução adotada, iniciou-se o processo de consultoria entrevistando os gestores, analisando os sistemas, relatórios e controles disponíveis, nível de acompanhamento e resultados. Este processo foi cíclico, à medida que novas descobertas se apresentaram. Como principal resultado da consultoria, houve a oportunidade de contribuir no processo de análise da demanda do principal cliente da empresa em pauta que desejava alongar o prazo de pagamento para 90 dias. O alongamento de prazo se mostrou viável. Outra contribuição significativa da consultoria foi em relação ao aprimoramento do processo de gestão do capital de giro, além de comparar a geração de caixa potencial, apontada pelo EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), verificando assim, possíveis variações.

Segundo Alves (2023), a implantação do processo de gestão financeira tem o propósito de auxiliar os empresários na tomada de decisão quanto aos efeitos sobre o capital de giro resultantes de uma alteração exigida por um cliente de grande importância e, especificamente, apresentar os conceitos fundamentais da administração financeira e ilustrar os mecanismos internos de controle e as principais abordagens na gestão financeira da empresa.

Este trabalho se justifica, pois de acordo com Lemes (2017), é importante que os gestores tenham acesso a registros abrangentes que incluam vendas, compras, descontos, receitas, despesas e lucros, pois esses registros fornecem a base essencial para a tomada de decisões. Nesse contexto, a gestão financeira assume um papel crucial ao consolidar todos esses eventos operacionais da organização para análise e fornecer informações aos diretores, capacitando-os a tomar decisões que visam maximizar os benefícios da operação da empresa.

2 AMBIENTE E SITUAÇÃO INVESTIGADA

As micro e pequenas empresas desempenham um papel de grande relevância na economia do país. De acordo com dados do Sebrae/MG (2016), em 2014, 98,4% dos estabelecimentos privados no Brasil eram classificados como micro e pequenas empresas, representando 67% da força de trabalho no setor privado.

Conforme informação do Sebrae/MG (2023), entre as empresas fechadas entre 2020 e 2022, verificou-se que:

- Uma parcela maior de indivíduos que estavam desempregados antes de iniciar o empreendimento. Menor familiaridade ou experiência prévia no setor.
- Maior número de empreendedores que abriram seus negócios devido a solicitações de clientes ou fornecedores.
- Uma proporção maior de pessoas que iniciaram seus negócios por necessidade.
- Maior número de empreendedores com menos conhecimento em aspectos cruciais do negócio.
- Menor acesso ao crédito, com uma menor taxa de solicitação e aprovação de empréstimos.
- Demonstraram menos iniciativa na busca por melhorias para seus negócios.
- Investiram menos em treinamento e capacitação.
- Cerca de metade das empresas que encerraram suas atividades em 2020 atribuiu o fechamento à influência significativa da pandemia.

3 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é uma das atividades centrais de qualquer negócio, pois, como afirmado por Junqueira (2018), os indicadores financeiros permitem ao gestor entender a situação da empresa e desenvolver estratégias para alcançar objetivos predefinidos.

De acordo com Gitman (2010, p. 27), a gestão financeira é definida como "a arte ou ciência de administrar dinheiro" e abrange processos, mercados e instrumentos relacionados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Portanto, alinhar eficazmente os processos de negócios é crucial para que uma empresa possa operar de maneira eficiente e atender às necessidades de seus clientes.

Segundo Kummer *et al.*, (2011), uma gestão financeira eficiente permite que os empresários tenham uma visão clara da situação de suas empresas e identifiquem áreas que precisam de melhoria. Além disso, ela permite estabelecer procedimentos para minimizar erros operacionais que possam afetar a produtividade e a lucratividade da empresa.

Além disso Kummer *et al.*, (2011), aponta que nos negócios, o alinhamento das metas estabelecidas com as restrições financeiras representa um desafio significativo para os gestores, que precisam desenvolver estratégias, permitindo alcançar os resultados desejados dentro das limitações financeiras da empresa, portanto, é essencial buscar constantemente maior eficiência e produtividade no negócio, a fim de otimizar o uso dos recursos disponíveis.

A utilização de um sistema de informação gerencial desempenha um papel crucial na centralização das informações do negócio, como destacado por Junqueira (2018). Isso possibilita aos gestores obter um panorama mais realista da situação da empresa. A partir desse conhecimento mais preciso, os gestores podem identificar as barreiras que estão dificultando o crescimento da empresa e implementar medidas eficazes de forma oportuna.

Conforme Antonik (2016), a administração financeira pode ser realizada por meio de diversas ferramentas, sendo as mais comuns, especialmente para micro e pequenas empresas, o controle de custos, o gerenciamento do fluxo de caixa, o acompanhamento da inadimplência, a gestão das contas a pagar e receber, a administração do capital de giro, a análise da capacidade de crédito e a elaboração da demonstração de resultados. Essas ferramentas desempenham um papel fundamental na manutenção da saúde financeira das empresas.

Assim, segundo Antonik (2016, p. 32) as ferramentas podem ser definidas da seguinte forma:

- a) **Controle de custos:** Essa prática envolve o registro e a gestão das despesas da empresa, seja por meio de métodos manuais ou sistemas informatizados. Ela permite que a empresa acompanhe seu histórico de gastos, ajuste estratégias de compras, identifique áreas de vulnerabilidade e auxilie na definição dos preços de venda. É uma ferramenta fundamental e relativamente simples de implementar, essencial para a gestão financeira de qualquer empresa, pois está intrinsecamente ligada à operação do negócio.
- b) **Capital de giro:** O capital de giro é refletido no ativo circulante da empresa, compreendendo recursos como disponibilidades, valores a receber e estoque, que são necessários para financiar as operações diárias. Uma gestão eficiente do capital de giro é crucial para manter a saúde financeira da empresa. Por outro lado, uma má gestão pode resultar em insolvência e, eventualmente, no encerramento prematuro das

atividades da empresa. Portanto, garantir um adequado controle e uso dos recursos do capital de giro é vital para a sustentabilidade dos negócios.

Certas ferramentas, conforme apontado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC (2010), podem aprimorar a análise do capital de giro, fornecendo uma visão mais abrangente da situação financeira da empresa. Entre essas ferramentas, estão o Capital Circulante Líquido (CCL), que ajuda a identificar as fontes de financiamento para o ativo circulante; a Necessidade de Investimento em Giro (NIG), que quantifica a quantidade de capital de giro necessário para sustentar as operações diárias; e o Saldo de Tesouraria (ST), que mede os riscos relacionados à falta de sincronia entre ativos e passivos circulantes financeiros. Essas ferramentas auxiliam os gestores na compreensão mais aprofundada da situação financeira da empresa e na tomada de decisões informadas para garantir a saúde financeira e a sustentabilidade do negócio.

- c) **Gestão de estoque:** Essa prática envolve manter o nível de estoque o mais baixo possível, ao mesmo tempo em que se busca girar o estoque com rapidez, evitando perdas de vendas devido à falta de mercadorias. O objetivo principal é minimizar o investimento de capital de giro em estoque.
- d) **Gestão de contas a receber:** A gestão de contas a receber tem como objetivo cobrar os valores devidos o mais prontamente possível, sem, no entanto, adotar práticas de cobrança excessivamente rigorosas que possam afastar os clientes. O intuito é reduzir ao máximo o investimento em contas a receber, contribuindo assim para uma gestão mais eficiente do capital de giro.
- e) **Demonstração de Resultado do Exercício (DRE):** A DRE é uma ferramenta crucial para analisar o desempenho e a saúde financeira de uma empresa, pois resume os resultados operacionais da empresa em um período específico. As informações obtidas na DRE podem ser convertidas em indicadores que auxiliam na análise e na tomada de decisões mais fundamentadas.
- f) **Fluxo de caixa:** O fluxo de caixa oferece ao empresário uma visão financeira tanto do presente quanto do futuro da empresa, permitindo antecipar decisões cruciais, como reduzir despesas sem prejudicar o lucro, planejar investimentos, organizar promoções para eliminar estoque, solicitar empréstimos e adotar outras medidas para evitar ou mitigar dificuldades financeiras. No fluxo de caixa, é importante registrar todos os recebimentos (vendas à vista, a prazo, duplicatas, etc.) e todos os pagamentos (compras,

despesas, duplicatas, etc.), bem como previsões de recebimentos e pagamentos futuros, geralmente em um período de pelo menos três meses.

- g) **Análise da capacidade de crédito:** A análise da capacidade de crédito refere-se à avaliação da margem disponível para contrair novas dívidas por parte da empresa. Isso leva em consideração a dívida atual, seu perfil e o cronograma de vencimento das obrigações já existentes, o que pode impactar na capacidade de pagamento de novas operações de crédito.
- h) **Gestão de inadimplência:** A gestão de inadimplência envolve a administração do processo de cobrança de clientes que possuem faturas em aberto e, conseqüentemente, se tornaram inadimplentes. Manter uma baixa porcentagem de clientes inadimplentes é essencial para preservar um sólido capital de giro e, assim, a saúde financeira da empresa.

Os mecanismos apresentados pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC (2010), destacam a importância da Gestão Financeira na definição do processo de planejamento financeiro das empresas, alinhado com os objetivos preestabelecidos. Essa prática possibilita aos gestores compreenderem de forma clara os aspectos financeiros do negócio e, assim, identificar possíveis riscos que possam afetar os resultados econômicos.

Segundo Junqueira (2018), em empresas que implementam uma gestão financeira eficaz, os aspectos estratégicos são definidos de maneira a facilitar a identificação dos resultados financeiros e a alocação eficiente de recursos. Isso orienta as decisões relacionadas a investimentos, redução de custos e avaliação dos resultados, sejam eles positivos ou negativos, portanto, a Gestão Financeira desempenha um papel fundamental na orientação das atividades empresariais para alcançar os melhores resultados.

4 SITUAÇÃO PROBLEMA E SOLUÇÃO

De acordo com Welsch (2016), o planejamento e controle de disponibilidades geralmente envolvem três diferentes dimensões temporais:

- Planejamento de longo prazo, que abrange a ocorrência de fluxos relacionados a projetos de investimento e se estende ao período temporal do plano de resultados de longo prazo, normalmente com duração de cerca de cinco anos.
- Planejamento de curto prazo, que se concentra na gestão dos fluxos de caixa dentro do contexto anual de resultados.

- Planejamento operacional, onde as entradas e saídas de caixa são previstas para o mês, a semana ou o dia seguinte.

Em relação ao planejamento, o fluxo de caixa, conforme descrito por Zdanowicz (1998), é uma ferramenta que capacita o gestor financeiro a realizar o planejamento, organização, coordenação, direção e controle dos recursos financeiros de sua empresa durante um período específico.

No que diz respeito ao planejamento e à liquidez, Groppelli e Nikbakht (1998) oferecem uma perspectiva interessante, pois, argumentam que o sucesso e a saúde financeira de uma empresa não podem ser assegurados apenas através de projetos lucrativos e aumento das vendas. A "crise de liquidez," que é a falta de fundos disponíveis para cumprir obrigações financeiras, sempre representa uma ameaça à sobrevivência de uma empresa.

É importante ressaltar que o fluxo de caixa a ser aplicado em nossa pesquisa intervencionista seguirá o método direto, o qual registra de forma precisa todas as transações financeiras ocorridas em um período específico (CPC, 2010).

De acordo com Vasconcelos (2001), o método direto e o método indireto divergem na forma como calculam o fluxo de caixa operacional. No método direto, o cálculo parte do lucro líquido, ajustado para levar em conta itens que não afetam o caixa, juntamente com variações nos ativos e passivos operacionais.

Além disso, a apuração mensal do EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) ou LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) é uma ferramenta crucial. Segundo Vasconcelos (2001), essa métrica é um indicador sólido do desempenho financeiro, pois reflete o potencial de geração de recursos das atividades operacionais da empresa.

Conforme explicado por Ferreira (2009), o EBITDA é calculado através da exclusão de certos elementos do resultado, seguida pela inclusão de componentes no lucro líquido. A eliminação das despesas financeiras tem o propósito de considerar apenas aquelas despesas que são essenciais para a manutenção regular das atividades da empresa. Isso proporciona uma visão do resultado que teria sido alcançado se a empresa não tivesse que incorrer em despesas de juros de empréstimos, por exemplo. A eliminação da depreciação e amortização, que não afetam o fluxo de caixa, ajuda a obter uma representação mais precisa do fluxo de caixa gerado pelo resultado operacional.

Segundo a explicação de Assaf Neto (2010), o EBITDA corresponde ao conceito de fluxo de caixa operacional da empresa, calculado antes de considerar o imposto de renda e a

contribuição social. Alguma parte da receita, das despesas e dos custos pode ainda não ter impactado o caixa, o que faz com que essa métrica não represente o valor real em dinheiro presente no caixa. Em vez disso, ela reflete a capacidade potencial de geração de caixa da empresa.

O projeto foi desenvolvido em uma empresa de pequeno porte, localizada no centro da cidade de Uberlândia, MG, demonstrando atenção e compromisso na busca por novas pesquisas e auxílio no seu negócio, além da inovação no seguimento. Dessa forma, verificou-se a necessidade da realização de uma consultoria, principalmente devido a uma situação adversa que foi o pedido de um cliente que representa 30% do faturamento da empresa, que solicitou alteração no prazo de pagamento, que antes era de 35 dias, para 90 dias e também, o aprimoramento do processo de gestão do capital de giro, comparando geração de caixa apontado pelo EBITDA.

A pesquisa iniciou com a criação de um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento, assim, os objetivos do estudo foram reafirmados e o processo foi detalhado de forma a tornar clara a intenção do pesquisador, a dinâmica do trabalho e os benefícios que os participantes poderiam esperar obter.

5 RESULTADOS ESPERADOS

Ao longo de todas as fases da pesquisa, foi evitado o uso de terminologia específica do universo empresarial, sendo empreendido um esforço para criar uma linguagem acessível e didática, direcionada a gestores que não possuem especialização em finanças.

As entrevistas foram conduzidas com o proprietário da empresa, com foco na área administrativa e financeira, especialmente na gestão de caixa. É importante destacar que o autor da pesquisa teve acesso irrestrito a todas as informações, o que proporcionou uma compreensão abrangente dos processos financeiros, do perfil dos clientes, dos fornecedores, da estrutura de custos, dos prazos de pagamento, dos recebimentos, das fontes de captação de recursos e dos relatórios existentes. As entrevistas foram registradas e serviram como base para a descrição da intervenção apresentada nas próximas etapas do trabalho.

A empresa possui uma instalação bem estruturada, em sua área de manutenção de celulares e venda de acessórios e conta com uma equipe de dois funcionários, que trabalham como prestadores de serviços PJ. Ela optou por esse formato de contratação, para redução dos custos que são obrigatórios na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como 13º salário, férias proporcionais e demais encargos trabalhistas. A empresa atende a um mercado com

demanda constante, mas enfrenta desafios relacionados à escassez de mão de obra qualificada para sustentar e elevar suas operações a um nível profissional superior ao padrão de mercado atualmente oferecido.

Para superar o desafio da escassez de mão de obra qualificada, a empresa adota uma estratégia que envolve o pagamento de remuneração variável aos seus prestadores de serviços e investe em treinamentos, com o objetivo de reter esses prestadores. Isso faz parte de uma iniciativa para nivelar o grau de atratividade em comparação com organizações de maior porte.

Em relação às atividades administrativas e de controle, a empresa utiliza um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que parece ser adequado ao seu perfil, conforme enfatizado por um dos proprietários durante a primeira visita.

Embora seja uma empresa de pequeno porte, o proprietário entrevistado considera o ERP uma ferramenta de gestão fundamental. Isso está alinhado com a afirmação de Valente (2004), que descreve o ERP não apenas como um suporte para o controle de gestão da entidade, fornecendo informações estruturadas em diversos níveis e processos, mas também como um facilitador da entrada da empresa em novos nichos de mercado.

A empresa mantém registros contábeis regulares, incluindo o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o EBITDA em uma base mensal. Essas práticas, por si só, demonstram um compromisso mais elevado com a gestão e o controle financeiro.

No que diz respeito ao fluxo de caixa, a empresa realiza um controle diário, seguindo o modelo de registro de entradas e saídas, ou seja, receitas e despesas. A única segregação é feita para custos financeiros, como tarifas, que são obtidos do sistema ERP e transferidos para uma planilha, além disso, é realizada uma conciliação bancária diária. Essa abordagem atende de forma eficaz à gestão diária do caixa, permitindo prever, pelo menos a curto prazo, possíveis necessidades de capital de giro ou oportunidades de investimento de recursos excedentes.

Com vistas ao planejamento futuro, a empresa desenvolve uma previsão anual de caixa, semelhante a um orçamento simplificado. Esta previsão é baseada em estimativas de vendas, levando em consideração os prazos de recebimento, bem como os principais custos, incluindo aluguéis, mão de obra, entre outros, nesta ordem de prioridade. A previsão é revisada periodicamente, com o objetivo de refletir mensalmente a expectativa de geração de caixa para os próximos 12 meses.

Conforme o pesquisador se familiarizou com as operações da empresa, tornou-se evidente que, em condições normais de funcionamento, não seriam esperadas variações significativas no que diz respeito ao capital de giro ou a discrepâncias entre o resultado econômico e financeiro. Isso ocorre porque a empresa adquire seus principais insumos com um

prazo médio para pagamento de aproximadamente 30 dias, e em geral, recebe de seus clientes com prazo de aproximadamente uma semana.

Um aspecto relevante é que a empresa realiza a manutenção de celulares e grande parte do atendimento é feito por meio de encomenda e solicitação, já que ela é uma autorizada de uma grande empresa de celulares mundial. No entanto, a empresa ainda requer capital de giro para bancar eventuais imprevistos de recebimento de clientes, reformas ou manutenções no imóvel e outros investimentos necessários.

É importante ressaltar que a empresa pesquisada enfrentou um cenário adverso durante o ano de 2022, o que resultou em prejuízo nesse período, em contraste com o início de 2023, que apresentou uma melhoria significativa. Isso pode parecer paradoxal, considerando que a empresa demonstra ter bons controles gerenciais e habilidades de gestão eficazes.

O argumento do proprietário é que a situação adversa em 2022 foi em grande parte circunstancial. A empresa tomou a decisão de aumentar sua capacidade de atendimento ao público externo, aumentando a estrutura, em um ano em que a demanda não foi favorável. Isso foi em parte devido às incertezas relacionadas à pandemia, que ainda estava em andamento naquele momento.

É justo também observar que a empresa, ao perceber o que poderia ser feito para melhorar seus resultados, mesmo após a pandemia e as incertezas, revisou sua estratégia. Isso levou a uma melhoria nos resultados até meados de 2023, indicando uma condição mais positiva em termos de sustentabilidade até o final do ano, o que demonstra a capacidade de adaptação e resiliência da empresa diante de desafios externos.

Aqui inicia-se um ponto crucial na consultoria, pois o principal cliente, responsável por aproximadamente 30% da receita da empresa, solicitou novas condições, estendendo o prazo de pagamento que antes era de 35 para um novo prazo de 90 dias. Isso representaria um potencial impacto financeiro significativo para a empresa.

Durante o processo de entrevista, questionou-se o empresário sobre a conveniência da decisão de recusar a proposta de aumento de prazo solicitada pelo cliente, tanto no curto prazo quanto no longo prazo. A empresa estava enfrentando o seguinte dilema: aceitar ou rejeitar a proposta do cliente.

Aqui estão alguns argumentos favoráveis para **não aceitar** a proposta do cliente:

- Eliminação ou redução do problema de escassez de mão de obra qualificada, que deixaria de ser um desafio para a empresa.

- Evitar a migração do atual regime tributário da Micro Empresa na qual a alíquota é de 6% com um faturamento, para 11,2%, resultando um aumento das despesas variáveis com impostos.
- Reconhecimento da dificuldade em acomodar a necessidade adicional de capital de giro exigido para atender a essa demanda.

Aqui estão alguns argumentos favoráveis para **aceitar** a proposta do cliente:

- Relevância do cliente perante o faturamento anual da empresa.
- Relevância do cliente por ser uma fonte de receita recorrente.
- Limitar o crescimento, com base em considerações tributárias, pode ser positivo, uma vez que sugere uma abordagem mais prudente por parte do empresário.

De imediato, fornecer a esse cliente com um prazo de pagamento estendido seria aparentemente inviável, pois implicaria em investimentos significativos em capital de giro, visto que, os custos e despesas gerais, ocorreriam normalmente antes dos 90 dias estabelecidos como prazo de pagamento pelo cliente. Isso poderia criar um desequilíbrio financeiro e impactar negativamente a saúde financeira da empresa. Porém, ao sentar com o cliente e fazer uma projeção de fluxo de caixa, foi identificado que seriam necessários alguns aportes financeiros mês a mês, e que, assim, ele poderia aceitar a proposta do cliente em questão.

Antes de elaborar os cenários, o pesquisador incentivou o empresário a refletir sobre os seguintes pontos:

- Seria viável ajustar os preços dos serviços e produtos de modo a equilibrar o custo do aumento do investimento em capital de giro?
- Poderia o cliente desempenhar um papel intermediário na disponibilização de capital de giro, tornando o financiamento necessário para a empresa mais acessível?

Diante dessa circunstância, com o objetivo de fornecer ao empresário informações para uma tomada de decisão fundamentada e bem estruturada, o pesquisador colaborou com a empresa na criação de dois cenários de projeção de fluxo de caixa. O primeiro cenário contemplava a possibilidade de não atender mais a esse cliente, enquanto o segundo considerava a continuidade do relacionamento com o cliente nas novas condições propostas.

Esses cenários foram desenvolvidos com base na projeção de fluxo de caixa (com data de referência em julho de 2023). Eles irão abranger o período de julho de 2023 a janeiro de 2024 e foram definidos da seguinte maneira:

- **Cenário Básico:** Neste cenário, a empresa se mantém com a operação atual, limitando seu faturamento anual a R\$ 180.000,00, o teto para permanecer enquadrada no regime tributário de microempresa com alíquota de 6%.
- **Cenário Incremental:** Este cenário leva em consideração o aumento de receita gerado pelo cliente em questão, evitando que a empresa ultrapasse seu faturamento de R\$180.000,00 se mantendo na alíquota de 6% como microempresa.
- **Cenário Consolidado:** Representa a combinação dos resultados do Cenário Básico e do Incremental.

Durante a análise comparativa entre os cenários, ficou evidente que a empresa precisaria de uma injeção de capital de giro para atender às demandas do cliente que solicitou um prazo de pagamento de 90 dias.

Outra situação, é que como a empresa pesquisada ficará 90 dias sem receber do cliente que representa 30% do faturamento dela, a consultoria aconselhou a diminuição nas despesas e custos variáveis durante os 2 meses sem recebimento, para que possa atingir os resultados esperados.

Por fim, afim da empresa se manter no enquadramento de microempresa que fatura até R\$180.000,00 por período e ser tributada em cima de uma alíquota de 6% sobre a receita bruta, foi aconselhado que a empresa limitasse o valor da prestação de serviços para esse cliente no valor de R\$ 53.000,00 anual.

Contudo para um melhor entendimento, a Tabela 1 detalha o fluxo de caixa com base em outros meses

Tabela 1 – Fluxo de Caixa em 90 dias

Mês	Receitas (Vendas, Serviços, Clientes, etc.)	Custos e Despesas (Prestadores PJ, Pró-labore, Aluguel, contas a pagar, impostos etc.)	Cliente representa 30%	Saldo
Meses anteriores 2023	R\$90.000,00	R\$60.000,00	-	R\$ 30.000,00
Julho/2023	R\$ 10.500,00	R\$ 10.000,00	0%	R\$ 30.500,00
Agosto/2023	R\$ 10.500,00	R\$ 13.000,00	0%	R\$ 25.000,00
Setembro/2023	R\$ 23.500,00	R\$ 10.000,00	30%	R\$ 44.500,00

Nos meses anteriores a julho de 2023, a empresa teve uma receita bruta de R\$90.000 e custos e despesas de R\$60.000,00, sobrando com um saldo de R\$30.000,00 para o segundo semestre do ano.

No primeiro mês de projeção (a partir de julho de 2023), a empresa teria uma receita de R\$10.500,00 pelo fato do cliente em questão, pagar pela prestação dos serviços apenas em D90, ou seja, 90 dias após a prestação do serviço. Neste mês a empresa ainda estaria pagando o fornecedor referente ao fornecimento do mês de junho, não sendo necessária ainda nenhuma alteração na projeção dessa despesa. Neste mês o saldo seria de R\$30.500.

No segundo mês (agosto de 2023), ocorreriam despesas relacionadas à compra de material para conserto de celulares do mês de julho. Nesse mês seria também aplicada a nova condição de pagamento, mantendo assim a receita do mês passado. Portanto, com relação ao fluxo de caixa apresentado, a empresa teria um prejuízo no mês de R\$2.500,00, ficando com um saldo de R\$28.00,00 no ano.

Por fim, no terceiro mês (setembro de 2023), ocorreriam despesas relacionadas à compra de material para conserto de celulares do mês de agosto. Contudo, o resultado do mês seria maior, já que a empresa receberia o valor da empresa que havia solicitado um prazo de 90 dias.

Dessa maneira, percebe-se que o negócio está gerando receitas suficientes para cobrir as despesas e ainda deixar um saldo positivo. Importante deixar claro que a tabela é um modelo simplificado, e na prática, os números podem variar com base no mercado de celular.

Considerando o critério de "retorno de investimento" e entendendo que a necessidade de capital de giro pode ser considerada um tipo de investimento, também é possível concluir que atender à solicitação do cliente pode ser uma opção viável para a empresa.

Em termos nominais, o investimento necessário para garantir um capital de giro de 3 meses de operação da empresa, considerando as novas condições do cliente, seria de R\$ 33.000,00. Essa análise sugere que, no médio prazo, a decisão de aceitar a solicitação do cliente trará benefícios econômicos para a empresa.

Assim, verifica-se que esses indicadores sugerem que a organização pode considerar favoravelmente atender às demandas dos clientes, desde que possua os recursos financeiros necessários para sustentar o capital de giro exigido. Levando em consideração o saldo positivo do primeiro semestre de 2023 e o caixa da empresa nos anos anteriores, será possível bancar a operação sem necessitar de financiamentos num primeiro momento.

Em todas as fases do processo, foi evidente que a empresa está bem preparada para buscar um caminho de crescimento, embora enfrente desafios na contratação e retenção de funcionários qualificados. Isso pode potencialmente criar um ciclo vicioso, já que, ao permanecer pequena, a empresa pode enfrentar dificuldades em atrair e manter talentos, mas ao crescer, um processo que requer talentos, ela provavelmente se tornaria mais atraente.

Após abordar os aspectos econômicos e contextualizar os estratégicos, o fator crucial é a questão financeira, mais precisamente, a habilidade da empresa em adquirir dívidas. Nesse sentido, a consultoria aconselhou a busca por financiamento, apenas em situações de emergência ou imprevistos que possam vir a surgir, sendo assim feita, por meio da apresentação do plano às instituições financeiras ou a consideração da cessão de garantia de recebíveis como uma opção viável para esse tipo de caso.

Uma alternativa adicional neste sentido, seria facilitar a obtenção de recursos por meio do próprio cliente, atuando como intermediário na transação com uma instituição financeira. Outra opção seria a empresa incluir uma taxa de juros no preço do serviço ou dos produtos, relacionado ao financiamento para atender o cliente. Essa abordagem não eliminaria a necessidade de capital de giro adicional, mas tornaria a transação financeiramente mais atraente.

Portanto, com base na consultoria prestada, conclui-se que, do ponto de vista econômico, financeiro e estratégico, seria vantajoso para a empresa aceitar a solicitação do cliente de estender o prazo de pagamento de 35 para 90 dias, sendo importante destacar que esse cliente historicamente representa 30% do faturamento da empresa.

A consultoria teve como proposta implementar uma abordagem abrangente do fluxo de caixa, englobando suas perspectivas operacionais, gerenciais, retrospectivas e prospectivas.

Essa análise foi então comparada com a geração de caixa potencial, representada pelo EBITDA, com o objetivo de identificar possíveis variações. Isso, por sua vez, tem o propósito de auxiliar as empresas na gestão eficaz do capital de giro em suas operações.

A empresa pesquisada forneceu amplas evidências, tanto por meio de relatórios quanto durante as entrevistas, de que possui um nível de gestão financeira organizada. Isso indicou que ali poderia ser aplicado um processo de intervenção incremental, restrito à implementação da análise de Caixa Operacional versus EBITDA, conforme planejado inicialmente.

Com relação ao aprimoramento do processo de gestão do capital de giro, sugeriu-se realizar uma análise detalhada do ciclo financeiro para identificar oportunidades de redução nos prazos médios de recebimento, pagamento e no estoque, avaliando a necessidade de negociar termos mais favoráveis com fornecedores, garantindo prazos de pagamento que estejam alinhados com o ciclo operacional da empresa.

Além disso, é importante que a empresa realize uma análise detalhada das variações entre a geração de caixa indicada pelo EBITDA e a realidade financeira para identificar possíveis perdas, investigando assim, possíveis causas subjacentes das variações, considerando fatores operacionais, mudanças no mercado e eficiência na gestão, e por fim, ajustar as projeções financeiras com base nas descobertas da análise, garantindo uma visão mais precisa da geração de caixa esperada.

Diante disso, a abordagem sugerida visa fortalecer a gestão do capital de giro, alinhando-a com as projeções indicadas pelo EBITDA, e proporcionar uma base sólida para uma gestão financeira eficiente e sustentável. É crucial que essas medidas sejam implementadas em conjunto com uma comunicação transparente e uma abordagem colaborativa entre as diversas áreas da empresa.

Em relação à empresa, ficou evidente ao longo de todo o processo que a qualidade da gestão está intrinsecamente ligada ao nível de conhecimento e à característica pessoal do empresário. Além disso, a disposição do empresário em adquirir conhecimentos, mesmo que esteja fora de sua área de especialização, desempenha um papel fundamental na condução eficaz e, por vezes, na continuidade de seus negócios.

O trabalho na empresa de celulares estava originalmente caminhando em direção a uma implementação incremental, mas durante a condução das entrevistas, um fato inesperado surgiu, levando o processo a tomar um rumo diferente do planejado.

Pode-se afirmar que, o nível de implementação, conforme planejado inicialmente, excluindo o problema imprevisto, teria sido modesto, de acordo com a descrição de Jönsson e Lukka (2007), ou seja, que se refere ao aprimoramento dos controles existentes.

Além disso, é interessante notar que, demonstrando uma postura empreendedora, a empresa revelou no final do projeto buscar uma assessoria financeira para acompanhar os próximos meses de operação e buscar reduzir custos e despesas relacionados ao negócio.

Por fim, ocorreu um encontro de avaliação e encerramento formal do projeto, durante o qual foi apresentado um resumo dos resultados alcançados até aquele momento. Durante essa reunião, ficou evidente que as impressões gerais foram positivas, e um representante da empresa expressou o desejo de replicar o projeto no futuro. É importante observar que o registro desse encontro foi realizado de forma informal e não foi documentado empiricamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do relato tecnológico foi descrever um processo de intervenção de consultoria na área financeira, em especial, análise de fluxo de caixa, em uma pequena empresa de manutenção de celulares. Conforme amplamente discutido na literatura, as pequenas empresas enfrentam desafios significativos, sendo a ausência de controle e gestão financeira uma das principais causas. Como situação problema, a empresa em questão necessitava de avaliação do seu atual processo de gestão financeira com vistas à proposição de intervenções e ajustes que pudessem contribuir com a melhoria do controle da operação e melhor desempenho dos resultados. Como solução adotada, iniciou-se o processo de consultoria entrevistando os gestores, analisando os sistemas, relatórios e controles disponíveis, nível de acompanhamento e resultados. Este processo foi cíclico, à medida que novas descobertas se apresentaram. Como principal resultado da consultoria, houve a oportunidade de contribuir no processo de análise da demanda do principal cliente da empresa em pauta que desejava alongar o prazo de pagamento para 90 dias. O alongamento de prazo se mostrou viável. Outra contribuição significativa da consultoria foi em relação ao aprimoramento do processo de gestão do capital de giro, além de comparar a geração de caixa potencial, apontada pelo EBITDA, verificando assim, possíveis variações.

Pode-se constatar a importância da fase de planejamento da pesquisa, que envolve a definição do escopo do projeto, a seleção da empresa participante e a solução apresentada. No entanto, durante a fase da solução propriamente dita, que inclui entrevistas com o proprietário para conhecer melhor a empresa e verificações in loco, o processo pode tomar um rumo diferente do planejado. Isso ocorre porque a pesquisa visa a produção de resultados úteis, e muitas vezes, esses resultados só se revelam durante o trabalho de campo, quando a realidade da empresa é melhor compreendida.

Portanto, é crucial que o pesquisador demonstre sensibilidade para perceber essas mudanças de rumo e seja capaz de adaptar-se a elas. Ter uma experiência empresarial sólida e abrangente pode ser um facilitador nesse processo, já que muitas situações de campo são comuns entre empresas.

É fundamental ouvir atentamente os relatos do gestor, a fim de obter uma compreensão profunda dos processos, fragilidades e desafios. Ao mesmo tempo, é importante conduzir a entrevista de forma a direcionar os gestores para os aspectos mais relevantes naquele momento. Assim, pode-se verificar que houve uma mudança de escopo, como relatado, devido às circunstâncias observadas durante a entrevista.

Um outro ponto interessante que surgiu durante o período do relato foi a percepção de que a empresa estava avançada em alguns processos financeiros e que serviu como fonte de inspiração para os colaboradores compreenderem a necessidade da empresa em produzir cada vez mais, além claro, do gestor com seus funcionários

Pequenas e médias empresas têm o potencial de dar um salto significativo na qualidade de gestão quando os empresários demonstram abertura e interesse nesse sentido, especialmente no que diz respeito ao aspecto comportamental. Como mencionado anteriormente, isso depende grandemente da postura empresarial adotada e do reconhecimento de que uma gestão eficaz e controles bem estabelecidos podem representar um valor substancial para essas organizações.

Nesse sentido, a implementação de requisitos obrigatórios para a prestação de informações mínimas, como EBITDA, Fluxo de Caixa e Posição Financeira de Ativos e Passivos, poderia ser um marco importante na institucionalização dessas práticas por parte das empresas. Isso não apenas incentivaria uma gestão mais sólida e transparente, mas também poderia contribuir para a maturidade financeira e competitividade das pequenas e médias empresas.

Outra situação importante é a necessidade de estabelecer uma relação de confiança sólida entre o pesquisador e os gestores da empresa, pois, essa relação é fundamental para garantir que o processo se desenrole de maneira eficiente. É essencial que o gestor se convença de que o pesquisador está lá para ajudar, que as informações coletadas serão mantidas em estrita confidencialidade e que vale a pena investir o tempo, que muitas vezes é limitado, em processos como esse.

É importante ressaltar que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a aplicação em PMEs de outros segmentos de negócio, uma vez que o universo explorado ainda é limitado para conclusões mais amplas.

Uma área que pode ser mais explorada é a possibilidade de aprofundar a fase de treinamento e ajustar o escopo da pesquisa de campo, buscando capturar impressões mais detalhadas dos participantes da pesquisa, mesmo em um ambiente coletivo, podendo facilitar o processo e enriquecer as descobertas.

Fica evidente que um trabalho com as características descritas pode ser aplicado em diversas áreas da contabilidade gerencial e ser benéfico para um amplo espectro de empresas. Isso representa um potencial significativo em termos de relevância para a sociedade brasileira como um todo.

REFERÊNCIAS

- ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Books, 2016.
- ALVES, J. A. S. Análise da taxa de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) no Brasil. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2023.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. SEBRAE. **Caderno Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Negócio a Negócio**, Brasília, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Anexos/Caderno%20de%20Gestao.pdf>. Acesso em: 04 set. 2023.
- CPC. CPC PME. **Comitê de Pronunciamentos Contábeis**. Pronunciamento n. 3. 2010. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC>. Acesso em: 04 set. 2023.
- FERREIRA, R. **Contabilidade básica**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.
- GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. Tradução André Olímpio Masselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Saraiva, 1998.
- JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and Back again: Doing interventionist search in Management Accounting. *Handbook of Management Accounting Research*, v. 1, p. 373-397, 2007.
- JUNQUEIRA, G. Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente? Infovarejo. (2018). Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo/>. Acesso em: 03 out. 2023.

KUMMER, A. A. et al. (2011). A utilização das ferramentas de Gestão Financeira nas empresas. *Revista CAP Accounting and Management*. Toledo, v. 2012, n.5. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/1540>. Acesso em: 03 out. 2023

LEMES, G. B **Administração Financeira**. Clube de Autores, 2017.

NONAKA, I.; KONNO, N.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the continuous and Selftransceding Process of Knowledge Creation. In: NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (Ed.). **Knowledge Emerge: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 13-29.

SEBRAE/MG. **Indicadores Sebrae/MG pesquisa de conjuntura**. Pesquisa realizada mensalmente com uma amostra planejada de 2.700 empresas de micro e pequeno porte, no Estado de Minas Gerais. Minas Gerais: Sebrae, 2016.

SEBRAE/MG. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em; 04 de Set. 2023.

VIEIRA, E. P; CARNEIRO, T. D; FILIPIN, R. A relevância da informação contábil na gestão das empresas do agronegócio da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 14, n. 27, p. 35-70, 2015.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZDANOWICZ, J. E. **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.