

GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO PARA IDENTIFICAR POSSÍVEIS FERRAMENTAS DE MELHORIAS

Luan dos Santos de Souza¹

Wálisson Augusto Lemos Santos Cruz²

Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira³

Ciências Contábeis



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

O presente artigo tem como propósito a identificação da estrutura e avaliação da conduta da política de cobrança de contas a receber em uma empresa de pequeno porte no segmento de posto de combustível. O estudo foi desenvolvido por meio da coleta de dados junto aos registros da empresa, relatórios contábeis, além de uma análise aberta de todo o processo de concessão de crédito. Os resultados permitiram identificar a conduta da gestão de contas a receber. Pode-se afirmar que a empresa precisa adotar uma política de cobrança mais específica e clara, a fim de atender aos clientes de acordo com suas exigências, proporcionando um melhor gerenciamento e controle de seus recursos financeiros.

PALAVRAS-CHAVE

Contas a Receber. Contas a Pagar. Fluxo de Caixa. Política de Cobrança.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the structure and conduct assessment of the accounts receivable collection policy in a small company in the gas station segment. The study was developed through the collection of data from the company's records, accounting reports, in addition to an open analysis of the entire process of granting credit. The results made it possible to identify the conduct of accounts receivable management. It can be said that the company needs to adopt a more specific and clear collection policy, in order to serve customers according to their requirements, providing better management and control of their financial resources.

KEYWORDS

Bills to receive. Bills to pay. Cash flow. Billing Policy.

1 INTRODUÇÃO

O controle financeiro em uma empresa envolve todo movimento de caixa e bancos, ou seja, todas as receitas e despesas, bem como as políticas de concessão de créditos e cobrança. Tal ferramenta é exercida, basicamente, sobre os recursos que se recebem e aqueles que se aplicam, preocupando-se em proteger o disponível contra desvios, perdas e más aplicações.

Assim, com uma gestão financeira eficaz as empresas poderão acompanhar as saídas e principalmente as entradas de valores monetários em caixa, tendo em vista que o objetivo básico deste ramo é a maximização do lucro, ou seja, incrementar o valor de mercado do capital dos proprietários ou acionistas de uma empresa. Nesse contexto, a gestão financeira desempenha um dos papéis mais relevantes na empresa, seja nas operações de curto prazo abrangendo caixa, crédito, estoques, contas a receber, contas a pagar etc., ou de longo prazo, compreendendo investimentos, orçamento de capital, estrutura de capital etc. (CHIAVENATO, 2014; HOJI; LUZ, 2019).

Nesse sentido, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso investigativo para avaliação da gestão de contas a receber em uma empresa de pequeno porte, no segmento de posto de combustível que tem como receita principal a venda de produtos, como: etanol, diesel e gasolina. Por conseguinte, a problemática levantada pelos autores após análise da gestão financeira da empresa, verificou-se com o proprietário, que o controle de contas a receber é uma incógnita que afeta gravemente o seu negócio, pois os prazos concedidos aos clientes são considerados por base em relações pessoais de amizade e sem garantias reais de crédito.

Para tanto apresentar-se-ão os controles utilizados internamente, pois assim será demonstrada a importância em se ter um modelo eficaz de controle das contas a receber, tendo em vista que tal ferramenta trará mais confiabilidade para o negócio. Logo, partindo-se do pressuposto que um dos pilares da boa gestão financeira se faz

com um controle eficiente dos seus recebíveis (ASSAF NETO; LIMA, 2019; HOJI; LUZ, 2019; PADOVEZE, 2016) . Logo, pode-se evidenciar que a ineficácia do controle de contas a receber afeta diretamente no caixa da organização, pois é um setor da empresa onde apresenta todo o processo de vendas da organização.

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo é demonstrar o quanto é importante possuir em uma organização um bom controle dos recebíveis. Para tanto se fazem necessário os seguintes objetivos específicos: caracterizar a gestão financeira de acordo com a literatura específica; identificar e conceituar a gestão de contas a receber como um dos parâmetros de excelência para uma gestão financeira eficaz; e propor por meio de um estudo de caso, uma solução para a gestão dos recebíveis da empresa citada nos parágrafos anteriores.

Nesse contexto, com relação aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico, e com relação ao estudo de caso foram utilizados dados e fontes documentais da empresa em estudo, como por exemplo, planilhas e dados do faturamento. Face ao exposto, pode-se afirmar que do ponto de vista prático, conhecendo-se os mecanismos de planejamento financeiro utilizados pelas empresas, espera-se que estas possam estabelecer melhor suas estratégias de gestão de recursos e de concessão de prazos, ou seja, espera-se que os resultados ora apresentados neste artigo possam proporcionar melhor uso das ferramentas gerenciais para fins de tomada de decisão por parte dos gestores de pequenas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É de fundamental importância que um empresário se prepare para iniciar um negócio, estudar as necessidades da empresa perante o mercado e o público que deseja atingir. Da mesma forma que, é de grande dever e importância o administrador ter um bom controle das suas operações que envolvam gestão do capital de giro, gestão de caixa, controle de contas a receber e a pagar. Nesse contexto, a expressão Gestão Financeira significa um conjunto de ações para controle e planejamento de recursos financeiros, ou seja, é o processo de obter, administrar e aplicar o capital financeiro de uma organização.

Desta forma, o conjunto de procedimentos desempenhados pela gestão financeira é de vital importância para o bom desempenho das empresas, quando bem aplicados podem trazer benefícios e aumento de lucratividade para os empresários. Tendo em vista tal explanação nos próximos tópicos desta seção serão tratados alguns aspectos inerentes a este ramo da gestão, muito pouco valorizado pelas administrações de pequenas empresas.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO FINANCEIRA

Para produzir e entregar os produtos e serviços, a empresa necessita desenvolver uma série de atividades internas que, por sua vez, também têm um preço

de venda e, portanto, um valor agregado. Dessa maneira, a máxima eficiência e eficácia obtidas no desenvolvimento de todas as atividades do sistema empresa é que permite, à empresa, a possibilidade de criação de valor, que se traduz no lucro operacional (PADOVEZE, 2016).

Corroborando com Assaf Neto e Lima (2017), pode-se afirmar que as atividades operacionais de uma empresa envolvem, de forma sequencial e repetitiva, a produção de bens e serviços, estocagem, vendas e respectivos recebimentos. Nessas operações básicas, a empresa procura obter determinado volume de lucros, de forma a remunerar as expectativas de retorno de suas diversas fontes de financiamento (credores e proprietários). Ainda de acordo com os autores supracitados, as necessidades de caixa da empresa aumentam à medida que os prazos de estocagem e de cobrança das vendas crescem acima dos prazos de pagamento aos fornecedores. Ao contrário, reduzindo os prazos operacionais dos ativos e alongando os dos passivos operacionais, verifica-se uma diminuição do ciclo de caixa (ciclo financeiro).

Contudo, os donos de empresas privadas esperam que seu investimento tenha um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo, pois o investimento é feito em caráter permanente (HOJI, 2017). Com isso, os administradores durante o desempenho de suas atividades no cotidiano da empresa necessitam tomar decisões fundamentais de finanças, com o objetivo de gerar valor para empresa e os acionistas. Dentre essas decisões, estão: financiamento, investimento e dividendos. Assim pode-se afirmar que:

Análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações. (HOJI, 2017, p. 7).

Nessa seara, verifica-se que os controles financeiros das pequenas empresas precisam ser minuciosamente analisados, pois essas empresas já possuem o caixa limitado. Por conseguinte, tendo em vista a ausência de planejamento estratégico, dos controles financeiros deficientes, é proporcionada uma relativa lentidão na tomada de decisão e ações, bem como uma estrutura de capital inadequada (capital de terceiros maior que o capital próprio). Assim, mesmo quando a empresa apresenta lucros em suas demonstrações contábeis não significa que ela tenha caixa para cumprir com as obrigações. Portanto, pode-se afirmar que uma gestão financeira eficiente reduz a mortalidade precoce das pequenas empresas, e com isso, pensar na qualidade das informações oferecidas pelos relatórios financeiros é pensar em tomadas de decisões mais assertivas e no crescimento da empresa (OLIVEIRA, 2018).

2.2 GESTÃO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO

Uma empresa inicia seu ciclo com a decisão de investir. Os investimentos são feitos em capital de giro e em ativos fixos. Estes são assim denominados porque são elementos patrimoniais que a empresa adquire com a intenção de não revender. E são representados classicamente pelos ativos imobilizados (terrenos, prédios, equipamentos, máquinas, móveis e veículos). O capital de giro é representado pela necessidade da empresa ter estoques à mão para produção e vendas e também da necessidade de dar um prazo para o recebimento das vendas. O capital de giro é que representa a operação da empresa (PADOVEZE, 2016).

Nesse contexto, o capital de giro é de tamanha importância no desempenho operacional das empresas, muitas das vezes chega a cobrir metade de seus ativos totais investidos. Fatores como redução de vendas, crescimento da inadimplência, aumento de custos e aumentos das despesas financeiras serão tratados com o fim de demonstrar a importância de uma boa administração do capital de giro para a empresa. Assim:

O 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. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na Contabilidade. (HOJI, 2017, p. 111).

Logo, a entrada de caixa na empresa acontece por meio das vendas efetuadas de mercadoria, produtos ou serviços, ou ainda, por meio do recebimento das contas a receber emitidas pela empresa. Todavia, o evento que antecede o recebimento das duplicatas a receber é a venda, e nesse sentido, existem empresas que trabalham com o método de somente vendas à vista. No entanto, é sabido que a maior parte das empresas também faz venda a prazo, para dar tempo aos clientes providenciar o pagamento. Parafraseando Hoji (2017, p. 115), pode-se afirmar que a administração eficiente do caixa “disponibilidades” (grifo nosso) contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas.

Com isso, deduz-se que o responsável pela administração do caixa necessita ter um conhecimento vasto do fluxo de caixa da sua empresa e interagir cotidianamente com as áreas geradoras de recebimentos e pagamentos. Pois na ótica de Hoji (2017) uma das finalidades da gestão do caixa é manter um saldo mínimo de recursos que possa ser utilizado imediatamente, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente recebimentos), pois caso os recebimentos previstos não se realizem conforme a previsão poderá ocorrer problemas de inadimplência temporária.

Neste sentido, infere-se também que a falta de caixa diminui a capacidade de pagamento da empresa, pois quanto menor o dinheiro em caixa, maior o risco

da empresa em não assumir com seus compromissos, principalmente quando se tem imprevisto. No entanto, quando se tem dinheiro em caixa oferece uma maior liquidez para organização.

2.3 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

Para o crescimento econômico de qualquer empresa é preciso que o gestor se planeje, organize e controle de forma eficiente a área financeira da empresa. Dessa forma, faz-se necessário um acompanhamento detalhado dos valores a receber. Como o próprio nome sugere, gestão de contas a receber refere-se aos valores que a empresa receberá no presente e/ou no futuro (à vista ou a prazo).

Nesse contexto, segundo Assaf Neto e Lima (2019) existe basicamente dois tipos de crédito: interempresarial e o pessoal. Na visão do autor supracitado, o crédito interempresarial diz respeito ao crédito mercantil (empresas e clientes), já o crédito pessoal refere-se ao crédito direto ao consumidor ao qual é administrado por instituições financeiras.

2.3.1 Política de Concessão de Crédito: Análise de Risco

Antes de conceder crédito a um cliente é preciso observar alguns critérios e métodos. Com essa observação, a empresa terá condições de avaliar o desempenho de seus clientes em quitar com seus compromissos em dia. Para Assaf Neto e Lima (2019), há cinco fatores definidos como “Os cinco Cs”: Caráter, Capacidade, Capital, Garantias (Colateral), Condições.

Neste contexto, na visão do autor, citado no parágrafo anterior, o caráter identifica a disposição do cliente em pagar corretamente seu crédito, e essa avaliação é efetuada mediante o conhecimento de certas características morais do devedor, tais como honestidade, integridade etc., e de seu histórico judicial e de pagamentos. A capacidade, por sua vez, procura medir o potencial de geração de recursos do cliente, tal análise é feita, normalmente, mediante informações financeiras do cliente, padrões gerenciais, análise de seus demonstrativos financeiros etc. O capital está mais voltado para a mediação dos investimentos da firma cliente, dando atenção especial a seu patrimônio líquido e solidez econômica do devedor.

Já as garantias julgam os ativos que o cliente pode oferecer como forma de lastrear (garantir) seu crédito. Para o credor, quanto maiores às garantias, mais elevadas são as chances de recuperar o valor do crédito concedido, se eventualmente o devedor ficar inadimplente. Por conseguinte, o fator condições envolve as influências do comportamento da conjuntura econômica sobre a capacidade de pagamento do cliente, assim como eventual interesse especial da empresa em vender determinado produto que mantém em quantidade em excesso estocada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é feita inicialmente a caracterização da pesquisa e discutidos os procedimentos utilizados para a coleta e a análise dos dados. Nesse contexto, com relação aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico, tendo como base livros e periódicos correlatos à área e com relação ao estudo de caso foram utilizados dados e fontes documentais da empresa em estudo, como por exemplo, planilhas, relatórios contábeis e dados do faturamento.

Já com relação aos objetivos, será do tipo explicativa e exploratória, pois pretende-se demonstrar o quanto é importante possuir em uma organização um bom controle dos recebíveis (LAKATOS; MARCONI, 2017). E para tanto, fora feito uma abordagem da gestão financeira de acordo com a literatura específica para identificar e conceituar a gestão de contas a receber como um dos parâmetros de excelência para um tal gerenciamento. No estudo de caso, que será apresentado na próxima seção, serão propostas algumas soluções para a gestão dos recebíveis da empresa em estudo, baseando-se nos cálculos dos ciclos empresariais, cuja fonte de dados são os relatórios fornecidos pela empresa. Destaca-se, contudo, que por motivos éticos a empresa em estudo não terá seu nome citado neste artigo, pois os autores não obtiveram autorização dos proprietários para tanto.

Outrossim, com relação ao tipo de abordagem, se define como sendo qualitativa e quantitativa, pois neste momento a com a construção dos indicadores apresentados será possível reafirmar e atingir de forma plena os objetivos propostos para este artigo, sendo, portanto, necessário e imprescindível o emprego de instrumentos matemáticos. Por conseguinte, com relação à coleta de dados pesquisa bibliográfica documental, uma vez que a fonte primária dos dados para o estudo de caso são os relatórios contábeis da gestão da empresa; já com relação à análise dos dados, será utilizada a análise de conteúdo, pois assim transformar-se-ão os dados quantitativos, ora coletados, em informações qualitativas úteis para a tomada de decisões.

4 ESTUDO DE CASO

Para aplicação da teoria apresentada na seção anterior, fez-se este caso com a empresa EXEMPLO (cujo nome empresarial não será divulgado por questões éticas e legais). A referida empresa atua no ramo de posto de combustível, e tem como atividade principal a comercialização de produtos, como: Gasolina, Diesel e Álcool. A partir da análise diagnóstica dos dados disponibilizados, verificada nos relatórios contábeis da empresa EXEMPLO, verificou-se que o faturamento médio mensal é de R\$ 280.000,00; este dado fora calculado levando-se em consideração o faturamento do ano de 2019 registrado pela contabilidade da empresa.

Os recursos alocados para o capital de giro inicial em torno de R\$ 220.000,00 também foram provenientes de reservas dos sócios, a empresa não possui nenhum tipo de financiamento. Contudo, a maior parte dos recursos alocados para o capital de giro leva

em torno de 60 dias para concluir o seu ciclo completo e estar disponível para ser novamente empregado. Essa é a realidade que se encontra quando considerada apenas a atividade principal da empresa, e no próximo tópico serão evidenciados os cálculos dos: ciclo operacional, ciclo financeiro e ciclo econômico da empresa em estudo.

4.1 CICLOS DA EMPRESA

Sabe-se que de acordo com a literatura específica, a administração financeira adota o regime de caixa, planejando e controlando os superávits e déficits de caixa, ou seja, as sobras e faltas de caixa, tendo aí o resultado financeiro. Isso se dá pelo reconhecimento das receitas, quando as vendas são efetivamente recebidas, e das despesas, quando os pagamentos são efetuados. Contudo, tais valores são objetos de análise pela contabilidade e pela administração financeira, simplesmente considerados em momentos diferentes para atender às respectivas finalidades. Há de se salientar, portanto, para não se fazer confusão entre os dois regimes (de competência e de caixa). Cada um deles atende a um objetivo específico, que é a apuração dos resultados econômico e financeiro, sendo os dois, portanto, interdependentes e complementares (HOJI; LUZ, 2019; OLIVEIRA, 2018; SANTOS *et al.*, 2016).

Neste contexto, na Empresa Exemplo, em relação ao prazo recebido das obrigações operacionais, verificou-se que a empresa contrata de seus fornecedores somente compras à vista, neste sentido 100% das compras são realizadas a vista, os recebimentos das vendas variam entre 10 e 60 dias, sendo as vendas a prazo responsáveis por 46,42% das vendas totais realizadas, o que já evidencia em uma análise imediata uma ineficiência da gestão financeira, tendo em vista que os pagamentos são realizados com prazos maiores que os recebimentos, ou seja, a empresa em questão precisará custear o seu capital de giro, seja com recursos dos proprietários (por meio de aportes) ou com recursos de terceiros (por meio de empréstimos). Os estoques possuem um prazo de permanência de 4 a 5 dias, em média os estoques mantidos representam um volume financeiro de aproximadamente R\$ 45.000,00.

Na Tabela 1, a seguir, serão evidenciados os dados para os cálculos necessários, cujas fontes foram os relatórios contábeis da empresa em estudo:

Tabela 1 – Dados Contábeis da Empresa Exemplo

RECEITA LIQUIDA DE VENDAS	R\$ 2.616.375,00
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 89.400,00
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS - CMV	R\$ 1.220.975,00
COMPRAS	3.022.543,44
FORNECEDORES	R\$ 0,00 (COMPRAS À VISTA)
ESTOQUE DE MERCADORIAS	R\$ 60.000,00

Fonte: Produzido pelos autores com base nos relatórios contábeis da Empresa Exemplo (2020).

Sabe-se que todas as empresas precisam de tempo para comprar a matéria-prima (no caso de uma indústria), elaborar o produto, estocá-lo, vendê-lo e receber os recursos correspondentes. Nesse sentido, a literatura traz que tal período é chamado de ciclo operacional, ou seja, representa o período decorrido desde a aquisição da matéria-prima até o recebimento pela venda do produto. Contudo, uma parte do ciclo operacional pode ser financiada pelos fornecedores das mercadorias para revenda, gerando então compromissos a pagar, em acordo com a teoria contábil de partidas dobradas (ASSAF NETO; LIMA, 2019; CREPALDI; CREPALDI, 2019).

Por conseguinte, a diferença de dias que sobra do cálculo evidenciado no parágrafo anterior se define como sendo o ciclo financeiro ou ciclo de conversão de caixa, que representa o período desde o momento do pagamento da matéria-prima até o recebimento da venda do produto acabado. Entretanto, é interessante salientar que em havendo financiamento de fornecedores (compras a prazo) na primeira parte do ciclo operacional, o ciclo financeiro revela a demanda de recursos que a empresa apresentará desde o momento em que ela efetua os pagamentos aos fornecedores até o recebimento das vendas.

Assim, nota-se que esse ciclo tem início no momento do efetivo pagamento da compra, e não na “data da compra”, pois a compra pode ter sido realizada a prazo, havendo um espaço temporal entre a compra e o pagamento. Da mesma forma, a outra ponta refere-se ao momento do efetivo recebimento do valor da venda do produto, e não à “data da venda”, pois essa venda pode ter sido realizada a prazo e aí também haverá um espaço temporal entre a venda e o recebimento.

Com essas informações, percebe-se que na hipótese de as compras serem efetuadas todas à vista e as vendas serem recebidas também à vista, o período do ciclo financeiro será igual ao do ciclo operacional. Portanto, para cálculo dos ciclos operacional, financeiro e econômico foram utilizadas as fórmulas a seguir (CREPALDI; CREPALDI, 2019; HOJI; LUZ, 2019):

$$CO = IME + PMR$$

$$CCC = IME + PMR - PMP$$

$$IME = \frac{\text{ESTOQUE OU ESTOQUES MEDIOS}}{CMV} \times DP$$

$$PMR = \frac{\text{DUPLICATAS A RECEBER}}{\text{RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS}} \times DP$$

$$PMP = \frac{\text{FORNECEDORES}}{\text{COMPRAS}} \times DP$$

Onde:

CO = CICLO OPERACIONAL

IME = IDADE MÉDIA DOS ESTOQUES

PMR = PRAZO MEDIO DOS RECEBIMENTOS

PMP = PRAZO MEDIO DOS PAGAMENTOS

CCC = CICLO DE CONVERSÃO DE CAIXA

Logo, inicialmente tem-se:

$$IME = \frac{R\$ 65.000,00}{R\$ 1.220.975,00} \times 360$$

$$IME = 19,17 \text{ dias}$$

A Idade Média dos Estoques revela a quantidade de dias que as mercadorias permanecem em estoques até serem vendidas (CREPALDI; CREPALDI, 2019). Ou seja, é o prazo médio de venda dos produtos. Quanto maior a IME maior a necessidade de investimentos em estoques. Ao gastar R\$ 1.220.975,00 em mercadorias e manter um estoque médio de R\$ 65.000,00 significa que a empresa gira seus estoques em média (valor aproximado) 19 vezes no ano, conforme se vê no cálculo a seguir:

$$GIRO \text{ DE ESTOQUES} = \frac{DP}{IME} = \frac{360}{19,17} = 18,78 \text{ vezes}$$

Neste sentido, o giro de estoques indica quantas vezes os estoques foram comprados e vendidos no exercício. No caso da Empresa Exemplo, aproximadamente, 19 vezes no ano. Já o Prazo Médio de Recebimento (PMR) revela a quantidade de dias desde a venda dos produtos a seus clientes até o recebimento, e seu cálculo está evidenciado a seguir:

$$PMR = \frac{R\$ 89.400,00}{R\$ 2.616.375,00} \times 360$$

$$PMR = 12,30 \text{ dias}$$

Já o Prazo Médio de Pagamento (PMP) demonstra o tempo médio de dias desde a compra dos produtos até o efetivo pagamento aos fornecedores. Em relação a empresa analisada, o PMP é 0 (zero), pois as compras aos Fornecedores são realizadas somente à vista.

$$PMP = \frac{R\$ 0,00}{R\$ 3.022.543,44} \times 360$$

$$PMP = 0 \text{ dias}$$

Em virtude disso, o Ciclo Operacional da empresa analisada é em média 31 dias. Ou seja, a partir do momento da compra da mercadoria até o recebimento das vendas esse prazo fica em torno de 31 dias, pois:

$$CO = IME + PMR$$

$$CO = 19,17 + 12,30$$

$$CO = 31,47 \text{ dias}$$

Já o Ciclo de Conversão em Caixa ou Ciclo Financeiro, revela as necessidades de recursos para a empresa. Este ocorre a partir do momento do pagamento aos fornecedores até o efetivo recebimento das vendas; nesse caso, o CCC representa 31 dias, aproximadamente.

$$CCC = \text{IME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

$$CCC = 19,17 + 12,30 - 0$$

$$CCC = 31,47 \text{ dias}$$

Assim, diante de tal investigação, o principal problema evidenciado pela gestão da empresa foi a inadimplência e a discrepância entre os prazos de recebimento das vendas e de pagamento aos fornecedores, conforme evidenciado nos cálculos. Esta situação apontada é a que tem maior impacto negativo para a empresa EXEMPLO LTDA., fazendo com que cada vez aumente o capital de giro para cobrir a inadimplência e em alguns meses os sócios ficam impossibilitados de retirar o seu lucro. Nesse sentido, a sincronia entre o setor de compras, o de vendas, o de contas a pagar e a receber é de tamanha importância para o desenvolvimento e controle financeiro da instituição.

4.2 SOLUÇÕES PROPOSTAS

Cada empresa tem sua especificidade, sendo assim, os fluxos monetários são diferentes, dessa maneira cada empresa deve adotar o seu próprio modelo de fluxo de caixa ideal. Por esse motivo é importante que o gestor financeiro tenha conhecimento de todo o ciclo financeiro da empresa, suas receitas e suas despesas, para melhor formatação do fluxo de caixa.

Em uma análise imediata, percebe-se que a empresa EXEMPLO necessita implantar a ferramenta do fluxo de caixa, para isso deve fazer os lançamentos diariamente, assim como acompanhar também os extratos bancários. Por conseguinte, é recomendável efetuar os recebimentos e os pagamentos de forma documentada em obediência aos Princípios de Contabilidade, bem como controlar o saldo de caixa, as contas a receber e a pagar, ou seja, o fluxo de contas a pagar relativa a impostos e despesas operacionais e de contas a receber relativas às vendas a prazo.

No entanto, sabe-se que as pequenas e médias empresas, em especial, estão inseridas no cenário de concorrência acirrada e precisam estar envolvidas, permanentemente, no esforço de conquistar e fidelizar clientes. Neste contexto, facilitar o fechamento de vendas por meio da concessão de crédito tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas para manter uma carteira de clientes fiéis e alavancar suas receitas.

Atualmente, as empresas vêm enfrentando diversas mudanças no mercado em que atuam o que torna à necessidade de evoluírem das práticas gerenciais existentes para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. Para isso, os gestores necessitam conhecer os pontos fortes e fracos da sua empresa para programar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos.

No âmbito dos procedimentos administrativos a serem reformulados, a gestão de contas a receber obtém uma atenção especial, pois a empresa no decorrer do tempo está aumentando o seu faturamento e, conseqüentemente, seus valores a receber. Fazer uma atualização no cadastro dos clientes verificando a situação que se encontra cada um deles, a partir daí bloquear os que estiverem inativos e com débitos de longo tempo (a partir de 90 dias). Nesse contexto, as políticas de crédito e cobrança devem andar em equilíbrio com as atividades e mercados envolvidos com os negócios da empresa.

Outrossim, a empresa poderá oferecer diferentes formas de pagamentos que contribui para o aumento das vendas, dentre essas formas destaca-se as maquininhas de cartão (débito e crédito). Nesse contexto, a segurança e a satisfação do cliente são dois grandes benefícios. Contudo, verifica-se que a empresa EXEMPLO já trabalha com o uso dessas maquininhas, onde a que está em uso não se paga aluguel e é cobrada uma taxa de 1,01% para as vendas no débito e 2,29% vendas no crédito, e a bandeira do cartão assume toda responsabilidade pelo recebimento a partir da compra.

Pode-se afirmar assim que incentivar os clientes a comprar no cartão seria uma proposta para a empresa adotar, e em troca, os clientes que efetuassem compras no cartão ou dinheiro concorreriam a prêmios trimestrais, prêmios esses a serem estabelecidos pela gerência da empresa.

5 CONCLUSÕES

O sucesso de uma empresa depende de um equilíbrio financeiro e, para isso, a administração das contas a receber, políticas de cobrança e uma boa gestão financeira é indispensável. Utilizar-se de ferramentas eficientes para analisar e gerir tais contas é fundamental neste processo.

A empresa EXEMPLO na sua política de cobrança, não possui em seu sistema o envio de cartas ou processos judiciais, apenas visitas pessoais e telefonemas. Porém, há prazos estipulados para a cobrança após os vencimentos, assim como, a atualização dos valores no momento de sua liquidação.

A gestão financeira, para ser eficaz, necessita ser sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades, para isso o gestor precisa de ferramentas confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas. Executa um papel importante nas tomadas de decisões da empresa sendo importante no planejamento das necessidades, na obtenção de financiamentos de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, principalmente, na análise econômica e financeira da empresa.

Os controles que irão ser implantados permitirão ao gestor planejar e controlar os recursos financeiros, facilitando a tomada de decisões futuras, assim como novos investimentos. A empresa não possuía tais controles, o que dificultava a visualização e o controle dos recursos utilizados por ela. A implantação de um sistema de gestão financeira voltada às necessidades da empresa confirma a importância do desen-

volvimento dos controles financeiros, passou-se a ter uma visão real da situação da empresa e melhor perspectiva para investimentos futuros.

A aplicação correta das ferramentas de controle gerencial, por meio da gestão financeira, possibilita à empresa EXEMPLO melhor utilização de seus recursos, além de indicar caminhos que as levam a alcançar seus objetivos. Conclui-se dessa forma que à medida que o dirigente melhora sua compreensão e aperfeiçoa seus conhecimentos, melhora a capacidade de análise e interpretação das condições em que a empresa se encontra, pois sem um conhecimento técnico e conceitual mais aprimorado é difícil compreender a importância e a ligação entre os indicadores.

REFERENCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2017.

HOJI, M.; LUZ, A. E. DA. **Gestão financeira e econômica: didática, objetiva e prática**. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, R. C. DE. Estudo de caso: fluxo de caixa uma ferramenta de gestão financeira para a pequena empresa. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 11, p. 166-180, 2018.

OLIVEIRA, R. S. DE; SILVA, A. F.; JUNIOR, M. H.; RIBEIRO, K. C. DE S. **Análise do impacto de recebíveis nos indicadores econômico-financeiro das organizações**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4515>. Acesso em: 5 jul. 2020.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016.

PORTUGAL JÚNIOR, P. DOS S. ; NETO, J. M. DE O.; PORTUGAL, N. DOS S.; ALVES, A. F.; SILVA, S. V. DA. Gestão Financeira dos Valores a Receber. **Textos para Discussão**, v. 1, p. 261-273, 2019.

SANTOS, D. F. L.; MENDES, C. C.; MORAES FARINELLI, J. B. DE; FARINELLI, R. Viabilidade econômica e financeira na produção de cana-de-açúcar em pequenas propriedades rurais. **CEP**, v. 14, p. 900, 2016.

Data do recebimento: 30 de março de 2023

Data da avaliação: 26 de abril de 2023

Data de aceite: 26 de abril de 2023

1 Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes. - luan_ss.12@hotmail.com

2 Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes. - walissonlemos@yahoo.com.br

3 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes (1998). Atualmente é professor da Universidade Tiradentes. Atuando principalmente nos seguintes temas: segregação de funções, controle interno, gestão empresarial e auditoria - cristina_aju@hotmail.com