

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ HENRIQUE DA SILVA

ESTRUTURAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE GERENCIAL

João Pessoa

2014

JOSÉ HENRIQUE DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

S586e Silva, José Henrique da.
Estruturação do capital de giro de uma empresa prestadora de serviços : uma análise gerencial / José Henrique da Silva. – 2014.
69 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG.

Orientadora: Prof^a. M.e Rebeca Cordeiro da Cunha.

1. Administração. 2. Capital de giro. 3. Fluxo de caixa. 4. Recursos financeiros. I. Título.

CDU 657.411.6

JOSÉ HENRIQUE DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ESTRUTURAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE GERENCIAL

José Henrique da Silva

Relatório aprovado em 01 de Setembro de 2014

Profa. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo, Mestre.

Orientador

Marcílio Carneiro Dias, Esp.

Examinador

Vilma Sousa Ismael da Costa, Mestre.

Examinador

A YHWH “Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém”. Rm 11:36.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todo amor incondicional e capacidade me dada para alcançar meus objetivos pretendidos.

A minha Família, pelo apoio e confiança depositado em mim, em especial a minha tia Eunice, na qual tenho como exemplo de profissionalismo e dedicação.

A Minha mãe, por toda forma de carinho e amor demonstrada, me fortalecendo constantemente.

Ao meu Pai, que mesmo ausente, foi uma das maiores motivações da minha vida.

Aos meus amigos e irmãos da cidade de condado, pelo companheirismo e fidelidade, promovendo sempre as melhores horas de folga e lazer que alguém gostaria de ter.

A Empresa Júnior, UniSigma Consultoria, em especial aos meus amigos, que contribuíram não só para o meu amadurecimento profissional, mas também pessoal: Luiz Fernando, Henrique Meira, Dejaime Andrade, Jorge Wanderley, Thaís Lopes, Karolayne Gonçalves, Rafael Felipe e Raiana Raquel.

A EBEJI, pela oportunidade de estagiar, aumentando minha experiência na área financeira, e conhecendo mais as exigências de um mercado competitivo.

Aos admiráveis amigos de vários trabalhos acadêmicos, Alexandro Dantas e Maria Carolina, que não formaram apenas um grupo, mas uma das melhores equipes que trabalhei, onde se multiplicavam as forças e complementavam-se os conhecimentos e habilidades para atingir os resultados pretendidos.

Enfim, a todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, em especial a Rebeca Cordeiro, no qual tive prazer de ser monitor da disciplina que é hoje base do início da minha carreira profissional, como também pela sua paciência na orientação desta pesquisa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Estrutura Física da EBEJI, layout em 2D e 3D.....	14
Figura 2 - Estrutura Organizacional da EBEJI	16
Figura 3 – Organograma da empresa com destaque para a área de realização do estágio	28
Figura 4 – Fluxograma do processo de cancelamento de vendas.....	30
Figura 5 – Fluxograma do processo de pagamento dos mediadores	31
Figura 6 – Fluxograma do processo de pagamento dos professores	32
Figura 7 – Fluxo de relacionamento com as áreas funcionais	33
Figura 8 – Relação do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem.....	46
Figura 9 – Relação do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem adaptada à realidade da organização	54
Figura 10 – Resultados do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem adaptada à realidade da organização	57
Figura 11 – Relação entre o prazo máximo e o prazo médio de recebimento de vendas	59
Figura 12 – Relação entre o Ciclo Operacional, PMPF e o Ciclo Financeiro	59
Figura 13 – Capital de Giro Líquido da Organização	60
Figura 14 – Relação do resultado do capital líquido com as transações que o elevam e reduzem	64
Figura 15 – Relação das estratégias para gerenciar o ciclo financeiro com a administração da organização	65
Figura 16 – Exemplificação da necessidade de antecipação de recebíveis	65
Figura 17 – Fatores para a solicitação do capital de giro na organização	66

Quadros

Quadro 1 – Conceitos e Definições do Ciclo Operacional	43
Quadro 2 – Conceitos e Definições do Ciclo Financeiro	44
Quadro 3 – Conceitos e Definições do Capital de Giro	47

Quadro 4 – Conceitos e Definições do Capital de Giro Líquido/Necessidade de Capital de Giro	48
Quadro 5 – Transações que elevam e reduzem o Capital de Giro Líquido	50

Sumário

CAPÍTULO I – A Organização.....	12
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência	18
1.6 Organização e Principais Fornecedores	18
1.7 Relacionamento Organização - Clientes	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas divisões	19
1.8.1 Área de Recursos Humanos	20
1.8.2 Área de Marketing.....	21
1.8.2.1 Produto.....	21
1.8.2.2 Preço	22
1.8.2.3 Distribuição.....	22
1.8.2.4 Promoção	23
1.8.3 Área de Finanças	23
1.8.4 Área de Produção	24
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	24
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	25
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	27
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	28
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades.....	29
2.2.1 Atividade A – Cancelamento de Vendas.....	29
2.2.2 Atividade B – Pagamento dos mediadores.....	30
2.2.3 Atividade C – Pagamento dos Professores.....	31
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	32
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....	35
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	36
3.2 Problema de Estudo	36
3.3 Características do Problema de Estudo	37
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho	38

4.1 Objetivos	39
4.1.1 Objetivo Geral	39
4.1.2 Objetivos Específicos	39
4.2 Justificativa	39
CAPÍTULO V – Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	42
5.1 Fundamentação Teórica	43
5.1.1 O Ciclo Operacional e Financeiro	43
5.1.2 O Capital de Giro e a sua Necessidade.....	46
5.1.3 Estratégias e Ações que Influenciam na Efetividade da Administração do Capital de Giro	49
5.1.3.1 Impactos da Redução do Capital de Giro Líquido.....	49
5.1.3.2 Principais Transações que Alteram o Capital de Giro Líquido	50
5.1.3.3 Estratégias para Gerenciar o Ciclo Financeiro	51
5.1.3.4 Fatores Contribuintes para a solicitação do Capital de Giro	52
5.1.3.5 Consequências da Falta do Capital de Giro	52
5.2 Aspectos Metodológicos	53
5.2.1 Caracterização da Pesquisa	53
5.2.2 Modelos e Variáveis Utilizadas.....	54
5.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados	56
5.2.4 Procedimentos de Análise de Dados	56
5.3 Análise de Dados e Interpretação dos Resultados	57
5.3.1 Demonstração do Ciclo Operacional e Financeiro.....	57
5.3.2 Verificação da Necessidade de Investimento de Capital de Giro na Organização	60
5.3.3 Análise da Administração do Capital de Giro na Organização.....	62
5.3.3.1 Impactos da Redução do Capital de Giro Líquido na Organização.....	62
5.3.3.2 Principais Transações que Alteram o Capital de Giro Líquido na Organização	62
5.3.3.3 Estratégias de Gerenciamento do Ciclo Financeiro na Organização.....	63
5.1.3.4 Fatores Contribuintes para a solicitação do Capital de Giro na Organização	65
5.4 Aspectos Conclusivos	65
REFERÊNCIAS	68

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

José Henrique da Silva residente na cidade de João Pessoa – Paraíba. E-mail: j.henriquesilvaa@gmail.com, contato: (83) 8898-5886. Graduando do 8º Período do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, inscrito no período inicial 2010.2 com a matrícula 20102460374.

Durante a vida acadêmica com o desejo de conhecer como seria futuramente o seu dia a dia profissional buscou realizar várias atividades como:

Estágio não obrigatório na implantação do Sistema de Informação Municipal na Prefeitura de João Pessoa – SIM; Assessor Financeiro da Empresa Júnior do IFPB – UniSigma Consultoria; Diretor Financeiro da Empresa Júnior do IFPB – UniSigma Consultoria; Assessor Financeiro na Federação Paraibana de Empresas Juniores – PB Júnior; Monitor da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária; e o Estágio não obrigatório na EBEJI – Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet LTDA, iniciado em 01 de Dezembro de 2012, sendo este transformado em estágio obrigatório curricular para desenvolvimento do TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, em 14 de abril de 2014.

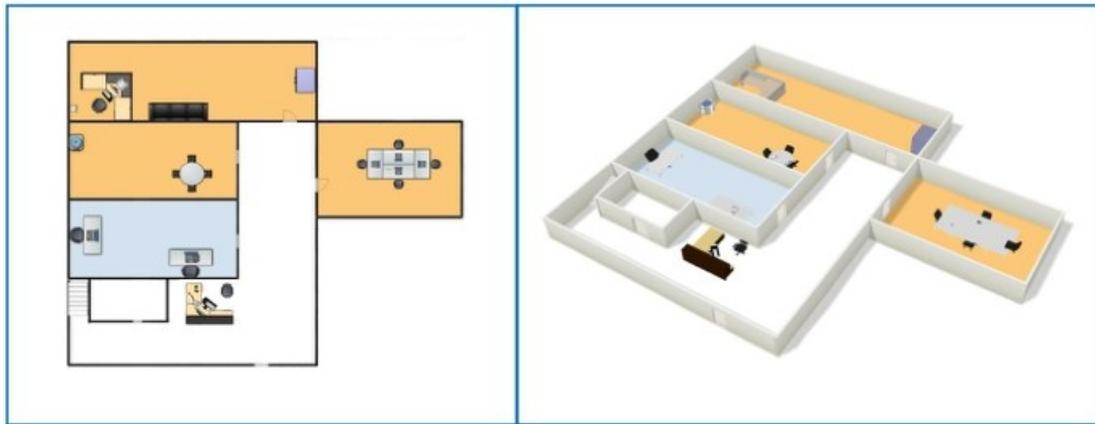
A Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet Ltda, razão social, de nome fantasia EBEJI constitui-se como uma sociedade empresária limitada em cotas. Situada na Avenida Presidente Epitácio Pessoa, número 1251- Sala L3 202, CEP: 58010-000 na cidade de João Pessoa no estado da Paraíba. A EBEJI possui vários canais de acesso como endereço eletrônico: www.ebeji.com.br, e redes sociais Facebook: Ebeji Concursos e Twitter: @ebejiconcursos, além dos contatos telefônicos: (83) 3031-1004 e 9667-1011.

É reconhecida como uma escola de ensino jurídico de preparação para concursos públicos de alto nível por meio da internet, especializada em modernas metodologias de ensino à distância, identificado como *e-learning*. Seu portfólio de serviços contém cursos *online*, grupos de estudo, *coaching*, simulados e *webinários* (seminários *web*) que permitem aos usuários simularem as variáveis encontradas em concursos reais, tais como a concorrência e os critérios de correção das bancas examinadoras, para proporcionar aos seus participantes a orientação necessária à aprovação nos concursos públicos mais exigentes.

A EBEJI é associada institucional da Associação Brasileira de Educação à Distância - ABED, sociedade científica que contribui para o desenvolvimento do conceito, métodos e técnicas que promovam a educação aberta flexível e à distância, visando o acesso de todos os brasileiros à educação.

Apresenta-se na Figura 1, a estrutura física da filial em João Pessoa - Paraíba, onde foi realizado o estágio.

Figura 1 – Estrutura Física da EBEJI, layout em 2D e 3D



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

1.2 Histórico da Empresa

A Empresa originou-se de um sonho de um de seus sócios que, ao compartilhá-lo com o outro, abraçou a ideia, devido à experiência vivenciada por ambos, sendo advogados, recém-formados, um pela Universidade Federal da Paraíba e o outro pela Universidade Federal do Ceará. Tinham em comum o perfil de “concurseiros”, que não demoraram muito para obter êxito em suas carreiras com a aprovação para a Advocacia Geral da União. Essa experiência adquirida juntamente com a rotina de estudos trouxe à tona uma ideia de criar fóruns na internet para que pudessem compartilhar seu aprendizado com outros alunos, também aspirantes às carreiras públicas, demonstrando solidariedade e, desde já, uma visão empreendedora.

Nessas redes de comunicação, os sócios disponibilizaram, gratuitamente, modelos de prováveis perguntas dos concursos mais disputados, e investiram em uma primitiva divulgação, utilizando-se dos quadros de aviso da universidade para expandirem seu grupo aos demais estudantes.

Como na maioria das histórias de sucesso, a demanda existente superou as expectativas programadas, e logo o acesso ao fórum tornou-se grande o suficiente para não ser comportado pela sua atual estrutura, obrigando-os a criar um site organizado, capaz de melhorar o seu nível de serviço a partir da cobrança de uma quantia simbólica dos estudantes para administração e manutenção da ferramenta. A ideia ganhou receptividade, clientela

crescimento, e serviços diferenciados, com a entrada dos simulados comentados. Mais uma decisão visionária que continuou a forçar o desenvolvimento de uma estrutura adequada para o grande número de pessoas interessadas nas carreiras jurídicas e públicas.

Em 05 de outubro de 2007, foi realizada a primeira rodada de estudo. E a lucratividade se manifestou através das vendas dos pacotes de peças comentadas e simulados corrigidos por mediadores contratados. A partir disso, apenas uma questão de tempo separou a EBEJI do nascimento de sua estrutura física, com sede e contratação de pessoal, tanto para a área administrativa, quanto para o setor de Tecnologia da Informação. Em junho de 2009 surge a pessoa jurídica.

Em meados de 2011, ocorre a instalação de um estúdio próprio, onde os professores poderiam gravar suas aulas para que fossem, posteriormente, vendidas online em um conjunto lógico denominado curso. Atualmente, os principais produtos da empresa são os grupos de estudo, especialmente, o Grupo de Estudos para a Advocacia Geral da União - GEAGU, e os cursos online, também com grande ênfase para a AGU e DPU – Defensoria Pública da União.

Em outubro de 2013, um dos sócios vendeu sua participação na empresa para 2 (dois) colegas de profissão, aumentando assim a força de trabalho e o empenho para conquistar cada vez mais este mercado.

Atualmente, a organização caracteriza-se como uma Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 tanto pela Receita Bruta Anual com faturamento entre R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 quanto pelo número de empregados. São 9 (nove) colaboradores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, 2 (dois) estagiários intermediados pelo Centro de Integração Empresa Escola - CIEE e os 3 (três) sócios. Compõem ainda o quadro pessoal da empresa os prestadores de serviços – professores, mediadores e coordenadores de curso.

Há uma tendência muito destacada para o futuro do setor que é a migração cada vez maior dos alunos para as alternativas de ensino à distância, tanto pelo custo reduzido quanto pela praticidade, portanto a escola pretende cada vez mais investir neste mercado.

1.3 Organograma Geral da Organização

O Organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento, objetivando demonstrar por meio deste gráfico a divisão do trabalho, a relação superior- subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e uma análise organizacional. Os mais utilizados são: vertical, misto, em linha, em linha e estado-

maior e comitê, hierárquico, hierárquico- consultivo, hierárquico- funcional, escalar, militar, linear e estrutural (ARAÚJO, 2009).

A EBEJI utiliza um organograma classificado como funcional, segundo Araújo, (2009. pág. 172), é aplicado em organizações de pequeno porte, onde existem alguns poucos chefes para uma séria de atividades, caso este que ocorre na escola. Veja na Figura 2 o organograma da empresa.

Figura 2 – Estrutura Organizacional da EBEJI



Fonte: Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet - EBEJI, 2010.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A EBEJI Concursos está inserida no setor terciário (que envolve as atividades de comércio e de serviços) e caracteriza-se pela prestação de serviços de ensino à distância.

O setor terciário mostra crescente relevância na economia brasileira, ao evoluir junto com o aumento da renda e o desenvolvimento econômico e social verificados nos últimos anos, bem como ao constituir setor fundamental de expansão das atividades empresariais.

O Produto Interno Bruto brasileiro no primeiro trimestre de 2014 totalizou R\$ 1.204,1 bilhões, sendo R\$ 1.018,9 bilhões referentes ao valor adicionado preços básicos e R\$ 185,2 bilhões aos Impostos sobre Produtos líquidos de Subsídios. Considerando o Valor Adicionado das atividades no trimestre, a Agropecuária registrou R\$ 61,7 bilhões, a Indústria

R\$ 241,0 bilhões e os Serviços R\$ 716,2 bilhões. Em relação ao setor de serviços o mesmo cresceu 2,2 %, com destaque para serviços de informação (5,9%) e Transporte, armazenagem e correio (3,8%). IBGE (2014).

As demais atividades também apresentaram crescimento: Comércio (3,0%), Serviços imobiliários e aluguel (2,2%), Administração, educação pública e saúde pública (2,2%), Intermediação financeira e seguros (1,9%) e outros serviços (0,4%), (IBGE 2014). Estudos recentes, presentes no Atlas Nacional de Comércio e Serviços - 1ª Edição, publicado pela SCS em conjunto com IBGE, IPEA e SEBRAE, revelam que a dinâmica corrente da economia brasileira de crescimento e inclusão tem sido benéfica para o setor terciário. Em 2012, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, a taxa de desocupação ficou em 6,7%, sendo a menor taxa em 20 anos e inferior aos 10,5% de 2003. O rendimento real médio do trabalho, segundo cálculos do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada - IPEA, teve expansão efetiva de 44,9%. Essa trajetória tem contribuído para a diminuição na desigualdade de renda e o crescimento da classe média no país, que passou de 38% em 2002 para 53% da população em 2012, de acordo com a SAE/PR.

Essas mudanças recentes na expansão da renda e do consumo de massa têm incentivado o desenvolvimento dos setores de Comércio e Serviços, que estão entre aqueles que mais empregam desde 2003, incentivando a queda na informalidade (o grau de informalidade passou de 50,4% em 2003 para 39,3% em 2012, conforme PNAD (2012)). Apenas em 2013, de acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho - CAGED/MTE, Comércio e Serviços corresponderam a 76% do saldo total de empregos criados com carteira assinada, ao adicionarem, respectivamente, 305 mil e 546 mil postos de trabalho.

A empresa está concretizada no segmento de educação, especificamente na preparação para concursos públicos de alto nível na modalidade educação à distância - EAD. O foco da EBEJI são clientes com nível de qualificação mínima de graduação em Direito e afins, que se preparam para concursos públicos. A segmentação de mercado, segundo dados de disciplina, idade, profissão, nível de renda e situação cultural, não são mensurados pela empresa, apesar de possuir essas informações em banco de dados preenchidos no cadastro dos clientes. Formados por pessoas adultas que possuem responsabilidades e podem desenvolver a capacidade de aprendizado autônomo por meio da metodologia de cursos massivos e organizados no sentido do desenvolvimento do aluno com auxílio de tutoriais, orientações,

observações dos estudantes, auto avaliações e avaliação final. (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2014).

1.5 Descrição da Concorrência

Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes (KOTLER, 2006). Salvatore (1940) apresenta dois tipos de concorrência:

Concorrência Perfeita: existe um grande número de vendedores e compradores da mercadoria, os produtos das empresas são bem homogêneos e o preço da mercadoria é determinado pelas empresas que podem vender ao preço determinado.

Concorrência Monopolística: há muitas empresas vendendo mercadorias intimamente relacionadas, mas não idênticas. Se uma única empresa baixar seu preço, suas vendas irão, conseqüentemente, aumentar, caso todas do setor baixem, todas crescerão vagarosamente.

A Ebeji se enquadra em uma concorrência Monopolística, pois há vários prestadores de serviços em EAD para aprovação de concursos públicos, o que faz com que qualquer alteração nos preços e na qualidade dos serviços prestados altere rapidamente a demanda por seus serviços, onde o consumidor pode escolher aqueles que lhe proporcionarão o melhor retorno desejado.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

A empresa demanda, de acordo com as suas atividades, produtos de manutenção de equipamentos das transmissões e edições de vídeos e operadora de internet, e possui cadastro com empresas de fornecimento desses produtos. Há, ainda, parcerias com companhias aéreas para locomoção dos professores, com hotéis para hospedagem dos mesmos, com restaurantes para alimentação e com associações de táxi para traslado dos professores de outros estados.

Com relação à atividade meio de limpeza, a empresa solicita uma diarista, semanalmente, para manter a higiene das salas. Quanto ao material de expediente, é solicitado de acordo com a necessidade e uma funcionária é responsável pela compra. Outros fornecedores seria o locador da sala, a operadora telefônica e a concessionária de energia elétrica. Todos esses serviços são adquiridos de acordo com a necessidade da organização, e a

empresa possui um estoque de segurança para alguns materiais de expediente que detêm mais saídas.

1.7 Relacionamento Organização - Clientes

Considera-se cliente da EBEJI todo aquele que mantém contato com a empresa e/ou aquele a quem a empresa direciona seus serviços. Os clientes classificam-se em:

- Internos: são todos os colaboradores que trabalham na escola, - sócios, estagiários, coordenadores, prestadores de serviços, mediadores e professores. Cabe à empresa oferecer local apropriado, capacitação, atualização profissional e condições necessárias ao ambiente de trabalho para que seus clientes proporcionem o desenvolvimento organizacional adequado.
- Externos: são os alunos e a sociedade, tendo como principal foco o atendimento de qualidade aos alunos desde o primeiro contato, vivência no curso, grupo de estudo ou simulado e apresentação de resultados dos mesmos. Preocupa-se, também, com o seu impacto na sociedade por meio do desenvolvimento de ferramentas que contribuam para a educação à distância como um diferencial para a transformação de um modelo de ensino.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Gonçalves (2000) afirma que “Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída) a um cliente específico”.

A Diretoria da EBEJI é responsável por toda parte estratégica da organização, os níveis táticos são ocupados pelas coordenações de cursos, grupos e pela administração, o nível operacional é representado pelos setores de TI e edição.

O planejamento da organização é feito pelos sócios que compõem a diretoria de Planejamento e Desenvolvimento e a Diretoria de Marketing. Eles decidem sobre o futuro da empresa, as ações estratégicas e as metas a serem alcançadas. Há uma administradora que trata dos processos administrativos e burocráticos. Há um coordenador jurídico que elabora o plano dos cursos, contata mediadores e professores e está ligado diretamente à edição e produção das vídeo-aulas. Há duas coordenadoras, uma gerencia todos os cronogramas dos cursos e gravações das aulas e, a outra, todas as rodadas dos grupos de estudos Quanto às

finanças e o atendimento aos clientes, estes são controlados pela administradora, com o auxílio de um estagiário e uma auxiliar administrativa.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2008), há seis processos organizacionais da Gestão de Pessoas que se envolvem e interagem entre si numa sequência lógica, iniciada pela captação de pessoas através de técnicas de recrutamento e seleção, seguida da aplicação das pessoas nos seus cargos e a avaliação dos respectivos desempenhos, o processo de recompensar e reconhecer por meio da remuneração e de benefícios e incentivos, partindo para o processo de desenvolvimento e formação das pessoas.

A política de recrutamento e seleção, na organização em estudo, é bem simples. Em razão de a organização ser de pequeno porte, o recrutamento dos colaboradores é feito, inicialmente, contatando pessoas e órgãos como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e o Centro de Integração empresa escola – CIEE, para o envio de currículos de candidatos com o perfil semelhante à vaga, com exigências específicas de acordo com o cargo. A seleção acontece por meio de uma triagem dos currículos e, em seguida, uma entrevista com o coordenador da área envolvida. Quando necessário, os candidatos propensos à vaga passam por uma segunda entrevista com os gestores, que decidem qual o candidato aprovado. A empresa preza pelo respeito aos candidatos, comunicando aos que participaram do processo e não foram selecionados sobre a não aprovação. O processo de contratação realiza-se na Paraíba e é regulamentada pela assessoria contábil.

O recrutamento, o contrato e a oficialização de estagiário realizam-se através do CIEE. A seleção ocorre de forma similar ao processo dos colaboradores. Quanto ao recrutamento e seleção dos prestadores de serviços (coordenadores de curso, professores e mediadores), são realizados por meio de indicação, levando em consideração a necessidade da escola, o currículo e o renome dos candidatos. Geralmente, são professores de reconhecida excelência didática e profissional, integrantes, em sua maioria, das carreiras da Advocacia Geral da União e da Defensoria Pública da União.

No que diz respeito aos salários, os mesmos são estabelecidos pelos sócios e os dos prestadores de serviços por produção, participação ou, no caso específico de professores, poderá ser por venda das aulas ministradas.

Não há processo definido de treinamento e de integração dos novos membros, nem dos prestadores de serviços. O benefício oferecido pela EBEJI aos seus colaboradores é o de Auxílio Transporte. Quando os professores residem em outro estado e vêm ao estúdio de gravação das aulas, a empresa custeia a passagem aérea de ida e volta, o traslado terrestre, a hospedagem e a alimentação do professor durante o período em que estiver ministrando as aulas em João Pessoa, sem uma definição padrão de como acontece esse processo.

1.8.2 Área de Marketing

Kotler (2006), diz que o marketing envolve a identificação a satisfação das necessidades humanas e sociais, tendo como objetivo tornar supérfluo o esforço de venda, conhecendo e entendendo o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho.

O autor demonstra que as tarefas que o marketing dentro das organizações deve realizar são: desenvolvimento de estratégias e plano de marketing, capturar oportunidades de marketing, conexão com os clientes, desenvolver a força da marca, desenvolver as ofertas de mercado, entregar valor e comunicar valor sempre objetivando o sucesso a longo prazo.

Na Empresa, as estratégias são realizadas de acordo com a necessidade, sem planejamento das estratégias a serem utilizadas. A seguir, são apresentadas as ações relacionadas aos 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) do Marketing.

1.8.2.1 Produto

A EBEJI apresenta uma gama de serviços (cursos *online*, grupos de estudos, simulados, coaching e *webinários*), mas os cursos da Advocacia Geral da União e Defensoria Pública da União são o foco da empresa.

Há dois grupos de estudo atuantes, sendo estes cada em dois formatos: o GEAGU Objetiva e Subjetiva e o GEDPU também Objetiva e Subjetiva, estes formatos são referentes aos tipos de questões praticadas durante as rodadas. (EBEJI, 2014).

O GEAGU – Grupo de Estudos para Concursos da Advocacia Geral da União (AGU) tem por objetivo auxiliar os pretendentes à aprovação nos concursos de ingresso das carreiras da AGU (Advogado da União, Procurador da Fazenda Nacional e Procurador Federal), através da organização de rodadas de questões objetivas, questões subjetivas, peças, pareceres e dissertações das matérias examinadas.

O GEDPU – Grupo de Estudos para a Defensoria Pública da União (DPU) tem por objetivo auxiliar o pretendente à aprovação nos concursos de ingresso na carreira de Defensor Público Federal, através da organização de rodadas de questões subjetivas e peças das matérias examinadas.

Ambos destacam-se como métodos eficientes na preparação para provas discursivas, constituindo-se de um grupo de estudos no qual, sob mediação de membros da Defensoria Pública da União, todos os participantes contribuem com o seu conhecimento para o estudo das matérias exigidas nos certames. O grupo oferece uma preparação direcionada para as disciplinas exigidas no concurso, com enfoque nos temas específicos da carreira, como Direito Penal Militar, Eleitoral, Filosofia e Ciência Política.

Além desses o mais novo produto da escola o Coaching EBEJI contribui significativamente para a aprovação nessas duas áreas públicas.

O Coaching EBEJI é voltado para o estabelecimento de metas que consideram as competências do aluno, a utilização das melhores ferramentas disponíveis na preparação e a superação das dificuldades encontradas pelo estudante, num processo focado no desenvolvimento e no atendimento individual, para o alcance do melhor resultado no menor tempo possível.

O processo é guiado pelo levantamento realizado pelo *coach* (professor-orientador) junto ao seu *coachee* (aluno) e vai sendo aprimorado ao longo do tempo, e de acordo com os resultados alcançados.

1.8.2.2 Preço

Os preços são elaborados utilizando como base os custos de produção do mesmo e a média de aceitação do mercado, ou seja, os preços dos concorrentes. Os serviços possuem facilidades na forma de pagamento como cartão de crédito e débito, transferência e boleto, e são adquiridos via site da empresa através de sistema contratado para recepção dos pagamentos.

1.8.2.3 Distribuição

Os serviços ficam disponibilizados no site. O ponto de venda é acessado pelo site quando o cliente/aluno seleciona o serviço escolhido com a descrição e detalhamento do mesmo. Outros canais seriam o SAC, o e-mail corporativo, o Zendesk (ferramenta de CRM, Relacionamento com o Cliente) e as redes sociais via Facebook e Twitter que direcionam ao sistema de compras do site.

1.8.2.4 Promoção

As estratégias promocionais acontecem pelas redes sociais como Facebook e Twitter. Utilizam-se, dentre as diversas estratégias, promoções, sorteios, dicas de aulas, demonstrações das aulas, divulgação dos cursos, *newletters* e desconto no preço.

Outra ferramenta importante é o site oficial da organização, que tem como objetivo divulgar os cursos oferecidos e seus objetivos educacionais. Há também os serviços de atendimento online. Enfim, caracteriza-se como um meio de comunicação web que permite aos clientes uma acessibilidade rápida e prática aos cursos ofertados, com o máximo de informação e detalhes metodológicos de ensino.

1.8.3 Área de Finanças

A Administração Financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimentos) de recursos de capital (ASSAF NETO 2009).

Segundo o autor, dentro do ambiente empresarial, a Administração Financeira volta-se para as seguintes funções: Planejamento Financeiro, Controle Financeiro, Administração de Ativos e Administração de Passivos.

Já a Contabilidade, segundo Pinto (2005) estuda as alterações patrimoniais das entidades e busca compreender as causas de suas variações.

Groppelli (2010), afirma que os administradores financeiros empregam os contadores para preparar os demonstrativos financeiros que fornecem informações sobre a lucratividade e sobre outras demonstrações contábeis.

Para demonstrar a relação entre as áreas, Machado (2004) menciona que a Contabilidade tem como atividade fim registrar os fenômenos que afetam as situações econômicas, patrimoniais e financeiras, adotando, para isto, o regime de competência, que reconhece as mesmas no momento em que ocorrem. Já a Administração Financeira busca estudar a forma de sustentar as atividades da empresa adotando o regime de caixa, ou seja, reconhecem as receitas e despesas quando elas realmente acontecem. .

A EBEJI não possui um planejamento orçamentário definido, por isso cada área solicita recursos de acordo com a necessidade da empresa. O pagamento das despesas e custos fixos é definido e feito via depósito, boleto ou transferência.

Todo o pagamento de colaboradores e prestadores de serviços passa por uma empresa de consultoria contábil, que faz as deduções legislativas e o pagamento é realizado via transferência bancária.

O controle financeiro é feito através de um sistema online, juntamente com o auxílio e algumas planilhas para acompanhar as entradas e saídas de caixa. É realizada análise financeira através dos demonstrativos retirados deste sistema, verificando a rentabilidade e liquidez da organização e entregues aos sócios para as devidas decisões. A empresa hoje não realiza nenhum tipo de investimento.

1.8.4 Área de Produção

Na visão de Slack (2009), a administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços.

O autor demonstra que a empresa deve entender os objetivos estratégicos da produção, desenvolver estratégias de produção, projetar os produtos, serviços e processos da produção, planejar, controlar e melhorar o seu desempenho.

Por ser uma empresa de ensino à distância, a EBEJI está voltada para a produção de serviços e não de bens materiais, sendo assim, a produção está relacionada à geração de vídeo aulas, *webinários*, rodadas, atas, pareceres, peças jurídicas produzidas pelos professores, que permitem aos clientes/alunos se prepararem para os concursos públicos jurídicos.

A produção acontece no estúdio situado em João Pessoa, onde os professores ministram as aulas que são transmitidas, geralmente ao vivo, para os estudantes. As aulas são editadas e disponibilizadas ao aluno em um período de tempo. Existe uma empresa que preza pela segurança da transmissão e para que as aulas disponibilizadas não sejam copiadas ou gravadas.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Materiais são todos os artigos essenciais para a atividade de uma organização para manter sua operacionalização desde matérias-primas até suas máquinas e equipamentos. (CARRETONI, 2000). O autor ainda destaca que a administração de materiais consiste em fornecer o abastecimento destes artigos de acordo com suas especificações, prazos e no menor

custo possível. Já o Patrimônio é o conjunto de bens pertencentes a uma pessoa ou a uma empresa. (MARION, 2009)

Não há procedimentos definidos na escola para registrar e controlar a entrada e saídas dos materiais, conseqüentemente não existe este setor na organização. Apesar de possuir um número alto, em termos de valor monetário, de equipamentos, a administração de materiais praticamente não existe dentro da empresa.

Quanto ao seu patrimônio, a organização opera em um ambiente alugado, apenas os móveis e equipamentos fazem parte do mesmo, dentre eles, estão computadores (Desktops), impressoras, roteadores, mesas, cadeiras e notebooks.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Laudon & Laudon (2001), considera que sistema de informação pode ser definido, tecnicamente, como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização.

Cortês (2008) aponta que dados são fatos brutos que não foram organizados, relacionados ou interpretados, representando apenas fatos isolados de eventos, e é a partir do processamento deles que são obtidas as informações, pois estas são os dados processados, relacionados e interpretados.

O autor ainda demonstra que os sistemas podem ser de níveis operacionais, táticos ou estratégicos.

A EBEJI funciona, totalmente, tendo como base seus sistemas, sem eles é impossível o funcionamento da escola. É utilizado um sistema gerencial, que é administrado pela equipe de TI, esse sistema é primordial para o funcionamento da organização. Ele contém todas as informações da escola, desde cadastros das partes interessadas a dados e informações do andamento dos seus serviços. Além deste, a empresa utiliza outros sistemas para seu funcionamento, como o Ipagare, que é o sistema que se gerencia todas as vendas da organização e dele são retiradas as informações de volume de vendas, faturamentos, cancelamentos e demais dados relevantes, como também há o Zendesk, que é utilizado para gerenciar o atendimento aos alunos. Nele é medido o nível de satisfação dos alunos e os problemas não resolvidos.

A organização demonstra estar em crescente desenvolvimento, buscando cada vez mais a estruturação em cada área administrativa, com aplicação de conhecimentos e técnicas

necessárias para o seu sucesso. Mesmo sendo de pequeno porte e com poucos anos de existência, muito do que se vê nas teorias da administração procura ser vivenciado dentro da organização, e isto é uma diferença de realidade dentro do mercado local, quando analisamos empresas na mesma caracterização. Como ocorre em uma empresa de pequeno porte, as áreas são bastante interligadas, e isso faz com que a comunicação seja rápida e, conseqüentemente, os resultados aparecem com mais facilidade. Enfim, dentre as áreas anteriormente apresentadas neste relatório, o estágio foi realizado na área financeira da organização.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

A administração financeira na organização é baseada no gerenciamento das contas a pagar e a receber, análise dos custos com os produtos da organização e busca do controle das entradas e saídas da empresa, verificando a sua saúde financeira através dos relatórios emitidos. Na Figura 3, apresenta-se, no organograma, a localização da área do estágio.

Figura 3 – Organograma da empresa com destaque para a área de realização do estágio



Fonte: Escola Brasileira de Ensino Jurídico na Internet - EBEJI, 2010.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Administração financeira auxilia estrategicamente a organização quanto à elaboração de um planejamento eficaz, com seus relatórios e registros adequados uma gestão correta pode ser praticada, assim facilitando a otimização dos resultados e colaborando para a determinação do futuro da organização.

A missão da EBEJI é promover um ensino jurídico de excelência com a utilização de metodologias e tecnologias inovadoras que contribuam para a aprovação de seus alunos. A sua visão é se consolidar no mercado atuando no desenvolvimento ágil de soluções para o ensino, atendimento de qualidade e atualização constante do conteúdo para a preparação em concursos públicos. É buscando manter a estabilidade da empresa que a administração financeira coopera para o alcance da visão da organização.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades

A técnica de utilizar fluxogramas auxilia na demonstração do trabalho e suas atividades, facilitando seu entendimento para as partes que nelas são interessadas. Oliveira, (2006, p. 250) apresenta o seguinte conceito de fluxograma:

É a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.

Todas as atividades apresentadas a seguir, que foram realizadas no estágio, eram reportadas diretamente à administradora da empresa.

- **Relatórios financeiros:** emitir do sistema os demonstrativos de cada mês, analisando os índices de rentabilidade e lucratividade no negócio.
- **Ratear custos:** verificar os custos fixos e variáveis envolvidos nos serviços da organização, calculando o seu ponto de equilíbrio necessário.
- **Registro das entradas e saídas de caixa:** verificar, registrar, e inserir no sistema todas as entradas e saídas, divididas por contas e distribuídas em centro de custos.
- **Organização de documentos:** digitalizar e imprimir todas as notas e recibos em pastas a cada mês, organizados por data em ordem crescente, para serem enviados à contabilidade.
- **Elaboração da folha de pagamento dos prestadores de serviços:** calcular os valores de pagamentos dos prestadores de serviços utilizando os dados de faturamentos, receitas, descontos e demais dados contidos nos processos de pagamentos. **Cancelamento de vendas:** acompanhar os cancelamentos juntamente com a operadora de cartão de crédito, garantindo que os mesmos sejam efetivados.

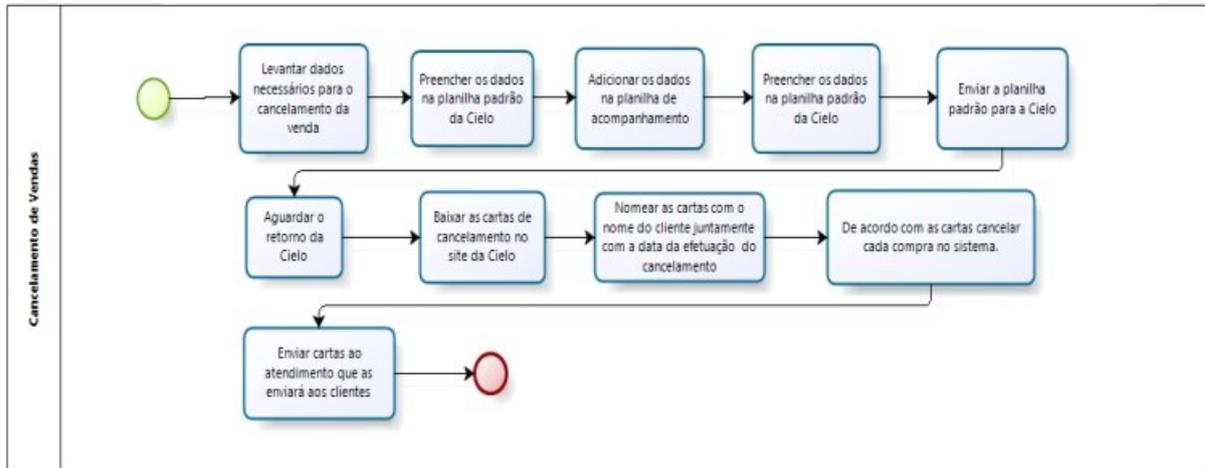
Das atividades acima demonstradas, devido o grau de importância, foram escolhidas duas para apresentar na forma de fluxograma, são elas: Cancelamento de vendas e Elaboração da folha de pagamento dos prestadores de serviços, sendo esta dividida em dois fluxos: Pagamento dos mediadores e Pagamento dos professores.

2.2.1 Atividade A – Cancelamento de Vendas

Responsável por efetuar todos os cancelamentos de vendas da empresa, seja por compras efetuadas erroneamente, ou, por insatisfação dos clientes. Esta atividade é de suma importância para organização, pois, verifica os pontos dos produtos oferecidos que devem ser

melhorados, além disso, o valor dos cancelamentos é deduzido do faturamento mensal da organização, que é base para o cálculo do documento de arrecadação do Simples Nacional, sendo assim é uma atividade que requer atenção e muito controle.

Figura 4 – Fluxograma do processo de cancelamento de



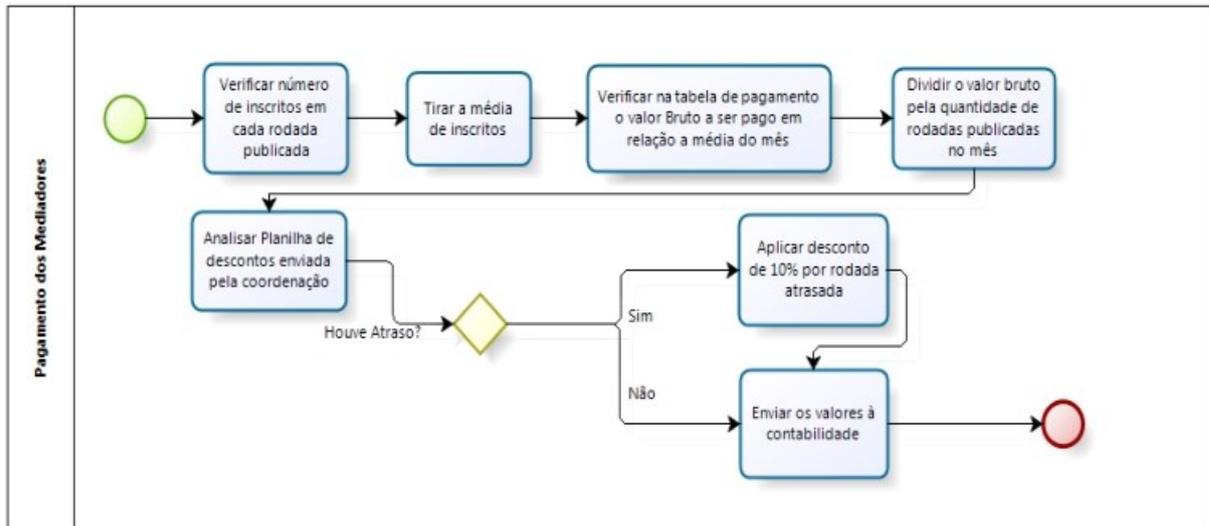
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

A atividade inicia-se levantando os dados necessários dos cancelamentos que estão no sistema Ipagare, é preenchida uma planilha padrão entregue pela operadora do cartão de crédito, depois de preenchida é enviada para a operadora, aguarda-se o retorno de 3 (três) dias úteis e, quando recebido o retorno da operadora, acessa-se o site da empresa e faz-se o download das cartas individuais de cancelamentos. As cartas são nomeadas e enviadas ao setor de atendimento, que as encaminha para os clientes e, para concluir, a venda é cancelada manualmente no sistema.

2.2.2 Atividade B – Pagamento dos mediadores

Responsável pelo pagamento dos mediadores dos grupos de estudo, reportando-se à coordenação e grupos e a administração da escola, que envia os valores à contabilidade.

Figura 5 – Fluxograma do processo de pagamento dos mediadores



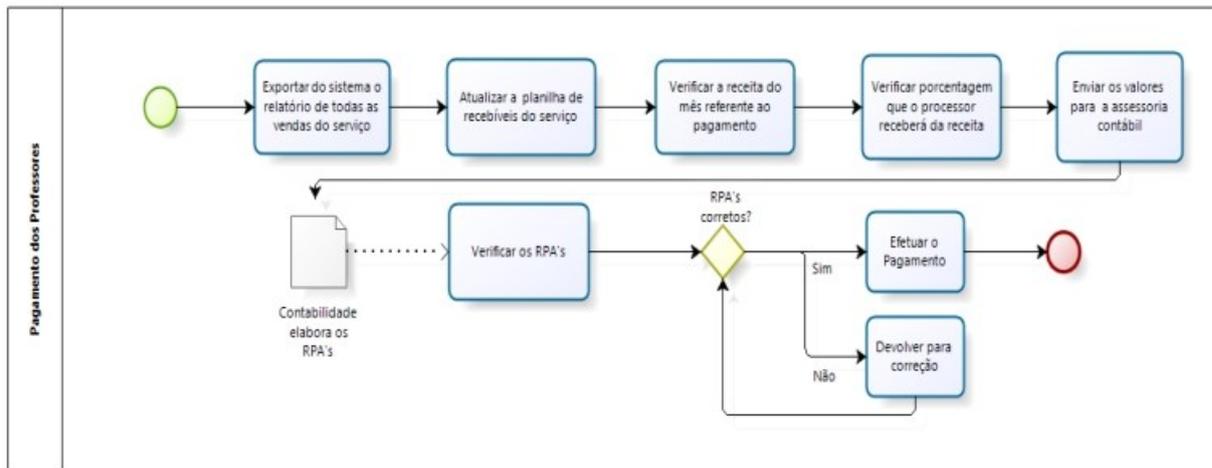
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

A atividade inicia-se verificando no sistema principal da escola o número de inscritos em cada rodada dos grupos, levantando a média de alunos do grupo (esse dado é muito importante, pois colabora também para o cálculo de rentabilidade dos grupos), depois se verifica o valor a ser pago pelo grupo, baseando-se em uma tabela padrão por grupo e média de alunos. Em seguida, divide-se este valor pela quantidade de rodadas publicadas no mês, normalmente entre 4 a 5 rodadas. Depois, analisa-se uma planilha de acompanhamento dos mediadores, que é enviada pela coordenação que verifica se houve atrasos por parte deles referentes ao serviço. Se houve atraso, aplica-se 10% de multa a cada rodada atrasada, se não, os valores são enviados à contabilidade.

2.2.3 Atividade C – Pagamento dos Professores

Responsável pelo levantamento de dados necessários para o pagamento dos professores dos cursos, reportando-se à coordenação dos cursos e à administração da escola, que envia os valores à contabilidade.

Figura 6 – Fluxograma do processo de pagamento dos professores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

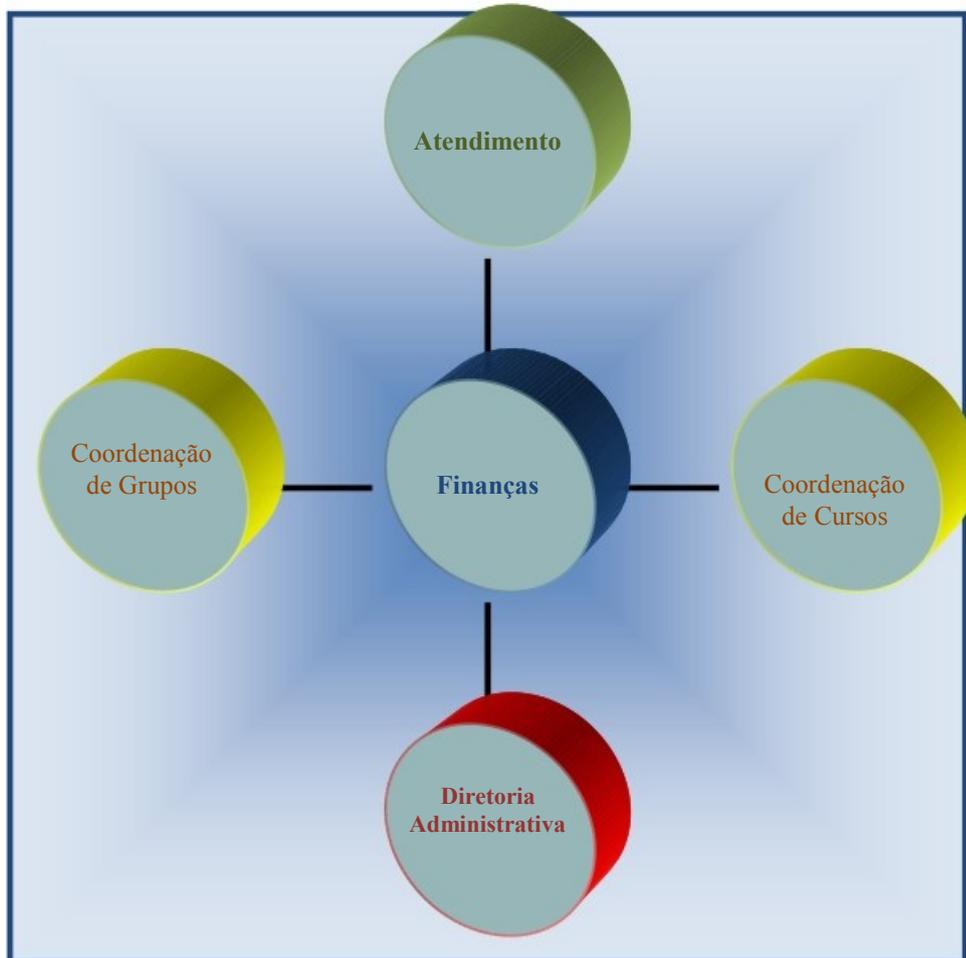
A atividade inicia-se verificando no sistema Ipagare todas as vendas desde o lançamento do curso. Em seguida, estes dados são lançados na planilha de controle, que divide os valores e os retorna divididos em receitas por mês. Depois disto, com base nesse valor, é aplicada a porcentagem que o professor irá receber no mês, e envia-se os valores para a contabilidade, que elabora os recibos. Os mesmos são analisados e, se estiverem corretos, o pagamento é efetuado. Os dados dos professores e novos cursos a serem pagos são enviados pela coordenação dos cursos.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

As áreas da empresa em que havia mais interação eram as coordenações de cursos e grupos, o atendimento e a própria administração, pois as atividades desempenhadas necessitavam de informações e avaliações de todos esses setores.

A seguir, veja na Figura 7 o fluxo de comunicação com as áreas destacadas:

Figura 7 – Fluxo de relacionamentos com as áreas organizacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Por ser uma empresa de pequeno porte, todas as áreas trabalham fisicamente próximas, o que facilita bastante uma comunicação pessoal, trazendo consigo um resultado mais rápido e eficaz nas decisões e trabalhos realizados. Esta grande interatividade traz consigo alguns pontos negativos, como a resolução de vários problemas ao mesmo tempo, ou seja, não há algo menos importante a ser resolvido, tudo é importante e cada um deseja solucionar o seu problema da área necessitando da ajuda dos demais setores.

Em contrapartida, há uma grande oportunidade de crescimento por parte de todos os integrantes, pois conhecer o trabalho do outro, suas técnicas e habilidades é fácil e faz parte do dia a dia de todos que ali estão. Se há alguma ameaça, é para o próprio desempenho da organização, quando se nota uma sobrecarga de atividades, juntamente com acúmulo de e-mails e que, quando não lidos corretamente ou no tempo necessário, prejudicam as atividades dos demais setores.

Enfim, a área financeira da organização traz um apoio não só com informações estratégicas, mas, para toda a operacionalização da empresa. Não seção a seguir, apresenta-se o diagnóstico desta área.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Todas as organizações necessitam de um alvo a ser alcançado, objetivos e metas que são buscados todos os dias. Quando isto não existe, é difícil medir o desempenho da organização e os pontos a serem melhorados.

Na organização em estudo, especificamente na área financeira, é visível esta necessidade. Apesar de organizar e registrar todas as entradas e saídas, dentro do setor não há um caminho a ser trilhado, muito menos objetivos e metas a serem atingidos, mostrando como é deficiente estrategicamente e taticamente esta área. Além disso, a organização das receitas e despesas é apenas registrada no momento em que as mesmas ocorrem.

Verifica-se também que não há nenhuma projeção de receitas de serviços, tendo apenas os demonstrativos de resultados para serem analisados. E apesar dos registros das despesas darem um norte do valor necessário para girar a empresa, as despesas variáveis e ocasionais não são analisadas, apenas o demonstrativo do que ocorreu no mês é que pode ser analisado, através de índices econômicos, o que apresenta um problema também nas finanças de curto prazo da empresa.

Este problema ocorre especificamente na gestão de capital de giro onde não se sabe se há a necessidade de mais deste capital para a organização manter suas operações, ou seja, isto implica que poderá existir uma necessidade de capital de giro não observada, que influencie na solvência da empresa, contudo, o que ocorre é que muitas vezes a administração se surpreende com determinados débitos que devem ser pagos durante o mês.

Neste contexto apresentado, os principais problemas encontrados são:

- Inexistência de um planejamento tático e operacional
- Ausência de uma administração de capital de giro estruturada

3.2 Problema de Estudo

A Administração financeira nas organizações divide-se em curto e longo prazo, ambas devem estar sincronizadas para que o trabalho flua com tranquilidade. Caso as finanças de curto prazo não estejam organizadas e bem trabalhadas, torna-se muito difícil praticar com confiança e efetividade as finanças de longo prazo. Em outras palavras, é necessário que a base esteja firme para poder crescer, é dentro desta visão que o problema escolhido para ser

trabalhado no presente estudo será a desestruturação da gestão do capital de giro, especificamente demonstrando o ciclo operacional da organização, apresentando o ciclo financeiro nele envolvido, verificando se há uma necessidade de investimento de capital de giro e analisando a administração deste capital na organização, resolvendo a seguinte questão problema: **Quais os impactos de uma administração de capital de giro desestruturada em uma empresa prestadora de serviços?**

3.3 Características do Problema de Estudo

A necessidade de uma gestão estruturada de capital de giro na empresa é desde sua própria criação. Nunca houve a fundo um estudo ou uma prática relacionada a esta área dentro dela, apenas verifica-se, em média, quanto entra em conta por mês e lista-se aquilo que se detêm como débitos no mês. Detalhes como: sobras de caixa, prazos de conversão em dinheiro ou necessidade de giro nunca foram tema de debate ou de estudo na empresa. Esta ausência de estruturação causa, muitas vezes, transtornos inesperados como: saques não planejados, incertezas quanto à solvência para sanar algum inesperado compromisso e o surgimento de antecipação de recebíveis. Tudo isso implica, além do fator ‘stress’, nas idéias e planos que a organização tem em termos de crescimento e estrutura.

Não há uma visão disto por parte dos colaboradores, uma vez que os processos administrativos comuns da organização nunca foram interferidos por este fator. Apesar da ausência da administração de capital de giro estruturada desde sua criação, só agora, com o crescimento da organização, é que se avalia como algo que não se pode deixar de existir, o crescimento em termos de clientes e ao mesmo tempo despesas, trouxe consigo esta necessidade.

Desta forma buscamos o conhecimento técnico dos autores e especialistas da área para que o trabalho venha ser um diferencial no dia a dia da organização.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este trabalho propôs identificar os impactos da desestruturação da gestão do capital de giro de uma organização prestadora de serviços, aplicando as técnicas e teorias da área e possibilitando uma futura estruturação da mesma. Para isto ser alcançado, buscou-se demonstrar o seu ciclo operacional e financeiro, como também, a existência de uma necessidade de investimento de capital para que a empresa continue operacionalizando, e por fim, analisar a administração do capital na organização apontando pontos de melhoria para que a mesma seja efetiva.

Tendo como tema: Estruturação do Capital de Giro de uma Empresa Prestadora de Serviços: Uma Análise Gerencial, esta pesquisa é relacionada com a área financeira, especificamente na administração de curto prazo.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Identificar os impactos existentes na administração desestruturada do capital de giro de uma organização prestadora de serviços.

4.1.2 Objetivos específicos

- Demonstrar o ciclo operacional e financeiro da organização;
- Verificar se há necessidade de investimento em capital de giro na organização;
- Analisar a administração do capital de giro na organização avaliando as decisões adotadas, seus efeitos e apontando os pontos de melhoria.

4.2 Justificativa

Uma pesquisa do Sebrae aponta que cerca de 48% das empresas brasileiras morrem precocemente. A falta de habilidades gerenciais, dentre elas, à financeira contribui para este fenômeno, nesta área ocorrem inúmeras movimentações no dia a dia da empresa e, desde que ela começa a funcionar, nasce um ciclo que chamamos de ciclo operacional. Segundo Gitman (2003), o ciclo operacional é o período desde o início do processo de produção até a data de recebimento do dinheiro da venda do produto acabado. Sendo assim, é importante saber realmente como se encontra o seu ciclo, ou seja, como está a sua composição

e principalmente se há necessidade de capital de giro para sustentá-lo. Desta forma, a administração financeira de uma empresa deve se atentar ao capital de giro existente ou necessário na organização. Ele é indispensável, pois é com este capital que a empresa continua funcionando em um curto espaço de tempo. Se os componentes do ciclo operacional e o capital de giro que o envolve não forem administrados corretamente, a empresa pode vir a entrar em uma situação de insolvência, ou seja, não conseguir honrar os seus compromissos (SOUZA, 2007). Na verdade, a administração efetiva do capital de giro busca justamente fazer com que ele seja auxiliador para a organização atingir suas metas de crescimento, investindo recursos parados ou impondo limitações para que o negócio não entre em uma situação de risco (ASSAF NETO, (2009); GITMAN, (2003); LOGENECKER, (1997)).

O que ocorre frequentemente nas empresas é que, devido a quedas nas vendas ou aumento exorbitante das despesas más planejadas, inicia-se uma crise, onde a necessidade de capital de giro cresce e diminui constantemente. Portanto, esta necessidade de giro deve ser acompanhada de perto, pois, caso os lucros da organização não consigam cobrir giro operacional, os empreendedores deverão buscar outras fontes para financiar as operações da empresa, seja em empréstimos de curto ou até mesmo de longo prazo. E, se estes não forem possíveis de conseguir, a empresa poderá ter seu ciclo de vida entrando na fase final.

Desta forma, vemos que organização nenhuma poderá evitar conhecer se há uma necessidade de capital de giro, pois esta é prioridade para suas finanças. O capital de giro é influenciado pelos fatores de mercado, seja por aumento de vendas, inflação, processos mal administrados, são inúmeros os fatores, mas, se ele não for verificado e acionado quando necessário, a empresa não apenas para, mas, desaparece. A economia perde significativamente com as mortalidades das micro e pequenas empresas – MPE's, uma vez que, segundo dados do IBGE, existem, no Brasil, mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas formais, e este segmento é responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e gera 14 milhões de empregos, aproximadamente 60% do emprego formal no país. Esses números reforçam o quanto as MPE's são fundamentais na promoção do crescimento econômico, na criação de emprego e renda e, conseqüentemente, na melhoria das condições de vida da população. Sendo assim, percebe-se a importância de se analisar e estudar este tema dentro de uma organização desta natureza, pois, se hoje se multiplica a existência deste tipo de organização, estas devem estar preparadas para a alta competitividade do mercado, e, com isso, a administração de giro é fundamental para que elas possam se manter vivas e, assim, conseguirem atingir seus objetivos de crescimento.

Quanto à academia, apesar de ser um assunto bastante abordado em pequenas empresas, a gestão de capital de giro para empresas especificamente de serviços pouco é demonstrada. Dessa forma, este estudo traz uma importante contribuição para o avanço do conhecimento.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Fundamentação Teórica

Com o objetivo de buscar o conhecimento necessário para a realização de um trabalho eficaz e facilitar o entendimento dos leitores quanto aos assuntos abordados, foi realizada uma revisão de literatura com base nos objetivos do mesmo, apresentando o ciclo operacional e financeiro, o capital de giro e a avaliação de sua necessidade, como também as estratégias e ações que impactam na sua administração, complementando com possíveis formas de melhorá-la. Todos com suas respectivas fórmulas e termos técnicos utilizados.

5.1.1 O Ciclo Operacional e Financeiro

Iniciamos esta fundamentação com os conceitos do ciclo operacional e financeiro, estes estão presentes em qualquer organização mesmo não sendo conhecidos, imediatamente quando a empresa começa a operacionalizar o ciclo nasce, e os recursos necessários para mantê-lo também. O ciclo operacional é conhecido como o ciclo de capital de giro, ponto que será apresentado logo mais, já o ciclo financeiro está presente dentro do operacional. Apresenta-se nos Quadros 1 e 2, os conceitos apresentados pelos autores sobre estes ciclos.

Quadro 1: Conceitos e Definições do Ciclo Operacional

AUTOR	DEFINIÇÃO
GITMAN (2003)	Chamando-o de Ciclo do Capital de Giro, demonstra que é o fluxo de recursos por meio destas contas como parte das operações do dia a dia, exemplificando o processo que percorre desde a compra das matérias até o recebimento pelas suas vendas.
MACHADO (2004)	É o período de tempo compreendido entre a aquisição de matéria prima e o recebimento pela venda do produto acabado.
PASCALICCHIO (2012)	É o prazo medido desde o início da produção do bem até o recebimento de suas vendas.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Quadro 2: Conceitos e Definições do Ciclo Financeiro

AUTOR	DEFINIÇÃO
MACHADO (2004)	Corresponde ao tempo compreendido entre o pagamento da matéria-prima e o recebimento pela venda do produto acabado.
ASSAF NETO (2009)	Identifica as necessidades de recursos da empresa que ocorrem desde o momento do pagamento aos fornecedores até o efetivo recebimento de suas vendas
PASCALICCHIO (2012)	É o prazo desde o pagamento dos fornecedores até o recebimento do montante da venda do produto final, em dias.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Apresentado os conceitos dados pelos autores nota-se que estes ciclos são formados por prazos, que iniciam sua contagem justamente quando os produtos ou serviços que deverão ser entregues aos clientes são produzidos ou comprados e terminam quando estes clientes pagam efetivamente pelo valor agregado por este produto ou serviço.

Diferentes autores apresentam suas formas de encontrar estes ciclos, para Assaf, (2009) O Ciclo operacional é formado pela soma dos prazos de cada etapa, iniciando na compra de matéria-prima, passando pela armazenagem, produção, venda e por fim o recebimento das vendas realizadas. O autor aponta que para encontrá-lo deve-se aplicar a equação apresentada pela Fórmula 1:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME}_{MP} + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC} \quad (1)$$

Onde,

PME_{MP} = Prazo médio de estocagem de matéria prima

PMF = Prazo médio de fabricação

PMV = Prazo médio de vendas

PMC = Prazo médio de cobrança

Contudo, esta não é a única forma de encontrar este ciclo o autor Machado (2004), demonstra outra forma visivelmente mais simplificada, apresenta-se a mesma na Fórmula 2.

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME} + \text{PMRV} \quad (2)$$

Onde,

PME = Prazo médio de estocagem

PMRV = Prazo médio de recebimento de vendas

No entanto, a escolha da fórmula a ser aplicada dependerá da natureza da empresa no qual for utilizada. A Fórmula 1 é ideal para uma indústria, pois detém de fabricação de produtos, estocando matéria para sua produção, quanto a Fórmula 2 pode ser aplicada naturalmente em uma empresa comercial, que compre e estoque para revender, contudo, a empresa em estudo difere dessas características, necessitando de adaptações para que seus ciclos sejam encontrados.

No que diz respeito ao Ciclo Financeiro ele é encontrado quando se calcula à diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento aos fornecedores (ASSAF NETO, 2009). Desta forma para o autor, encontra-se o ciclo financeiro aplicando-se a Fórmula 3.

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{Ciclo Operacional} - \text{PMPF} \quad (3)$$

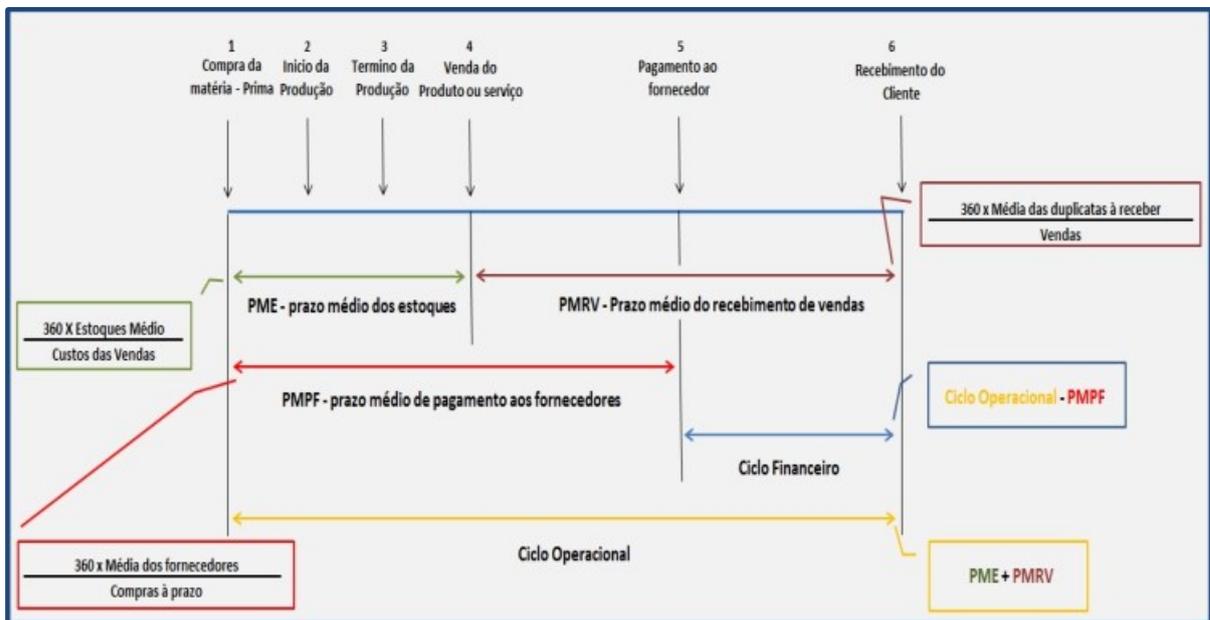
Onde,

PMPF = Prazo médio de pagamento aos fornecedores

Estes fornecedores são simplesmente aqueles que vendem a matéria – prima ou o produto a ser revendido, e que dão início ao ciclo operacional. No caso da empresa em estudo serão os prestadores que disponibilizam seus serviços para a formação do produto a ser entregue ao cliente.

Conhecendo o que são e como se encontram os ciclos, nota-se que vários prazos fazem parte das equações que os resultam, portanto, se faz necessário saber como calcular os prazos apresentados. Sendo assim, na Figura 8, apresenta-se a demonstração da relação de tempo entre os ciclos e os prazos que os compõem, juntamente com suas fórmulas.

Figura 8: Relação do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014. , Baseado em: ASSAF NETO (2009) e GITMAM (2003).

A Figura 8 apresenta claramente como os prazos antes citados formam os ciclos, dividindo-o em 6 etapas, todo o ciclo operacional de uma organização. É importante notar nesta figura, que o PME, só existe quando a empresa detém de estoques, no caso de uma empresa que não detém deste fator o ciclo operacional se torna equivalente ao prazo médio de recebimentos, que inicia a partir da etapa 4.

Outro ponto a destacar nesta figura é que o PMPF termina antes do recebimento das vendas, o que possibilita a existência de um ciclo financeiro positivo, e isto é algo natural, mas, não é uma regra, na verdade uma boa administração do capital de giro busca fazer com que seu ciclo financeiro não seja positivo, ou seja, quando o PMPF se iguala ou até mesmo ultrapassa o PMRV.

O intervalo entre o término do PMPF e o término do PMRV é justamente o ciclo financeiro, e é neste período que a organização irá verificar se o capital de giro existente é o bastante para manter as suas operações, pois, deverá pagar aos seus fornecedores e suas outras obrigações ao mesmo tempo, isto sem receber pelas vendas realizadas.

5.1.2 O Capital de Giro e a sua Necessidade

Visto como há uma relação estreita entre os ciclos das empresas e o capital de giro é importante ter clareza do seu significado, pois, se não detalhado, o que faz parte deste valor,

se torna inviável a sua prática efetiva. No Quadro 3, apresenta-se conceitos de alguns teóricos em relação a este ponto:

Quadro 3: Conceitos e Definições do Capital de Giro

AUTOR	DEFINIÇÃO
LONGENECKER (1997)	Soma dos ativos circulantes da empresa (Dinheiro, Contas a receber e inventários) com os passivos circulantes (Contas a pagar e empréstimos a curto prazo).
SOUZA (2007)	É o valor dos recursos envolvidos na movimentação do dia a dia da empresa
ASSAF NETO (2009)	Valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e os seus recebimentos.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Segundo Assaf Neto (2009), o conceito de capital de giro apresenta diferentes interpretações e metodologias de cálculo. O autor destaca que, qualquer que seja a definição adotada, sempre irá se identificar como os recursos que giram várias vezes em um determinado período. Ainda segundo o autor o capital de giro é igual ao ativo circulante de uma organização, apresentando-se desta forma:

$$\text{Capital de Giro} = \text{Ativo Circulante} \quad (4)$$

$$\text{Ativo Circulante} = \text{Disponível} + \text{Valores a receber de curto prazo e estoques} \quad (5)$$

Conhecendo que o capital de giro significa um grupo de recursos que gira na organização durante suas operações e a forma que ele é encontrado, parte-se para um ponto que demonstra se o capital de giro utilizado é o bastante para manter as atividades operacionais da organização, ou seja, para que a empresa gire em determinado período. Alguns teóricos apontam-no como a “necessidade de capital de giro”, outros como o “Capital de Giro Líquido”, entretanto, ambos buscam o mesmo resultado. No Quadro 4, apresentam-se conceitos de alguns teóricos em relação a este ponto.

Quadro 4: Conceitos e Definições do Capital de Giro Líquido/ Necessidade de Capital de Giro

AUTOR	DEFINIÇÃO
SOUZA (2007)	Valor de recursos necessários para que a empresa cumpra todos os seus compromissos nos respectivos vencimentos.
ASSAF NETO (2009)	Valor Líquido dos investimentos deduzidos das dívidas de curto prazo, realizados no ativo circulante da empresa.
GROPELLI (2010)	É o montante de dinheiro que sobra após os passivos circulantes serem subtraídos dos ativos circulantes. Parcela dos ativos circulantes que deve ser financiada por meio do exigível a longo prazo ou do patrimônio líquido.
PASCALICCHIO (2012)	É o ativo operacional menos o passivo operacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Para encontrar este capital líquido segundo Assaf Neto (2009), ele é igual ao ativo circulante de uma organização subtraído de seu passivo circulante, onde este seria o somatório de suas dívidas de curto prazo, o encontrando utilizando a Fórmula 6 apresentada a seguir:

$$CGL = \textit{Ativo Circulante} - \textit{Passivo Circulante} \quad (6)$$

A fórmula apresentada por Assaf Neto (2009) é de simples execução uma vez que a empresa detenha dos balanços patrimoniais em mãos para realizar seu cálculo, no entanto uma empresa que não detenha destas demonstrações contábeis poderá encontrá-la a partir do método demonstrado pelo autor Souza (2007) que destrincha mais este cálculo apresentado na Fórmula 7 a seguir:

$$NCG = E + D + VR - VP \quad (7)$$

Onde,

NCG = Necessidade de Capital de Giro

E = Estoques

D = Disponibilidade de recursos

VR = Valores a receber a curto prazo

VP = Valores a pagar a curto prazo

Diante dos diversos conceitos e da fórmula apresentada por Souza (2007) pode-se notar que o resultado encontrado irá proporcionar à organização a verificação de que se detém de sobras de recursos ou se os falta durante suas operações, uma vez que a soma de tudo que tenho (Disponibilidades de recursos), mais os valores a receber, menos tudo que tenho a pagar, mostrará se necessito ou não de mais capital. Neste caso, se devo ou não buscar alternativas para manter minhas operações ou se devo utilizar os meus recursos ociosos.

O autor ainda aponta que, em empresas de pequeno porte e que mantêm regularmente recebimentos e pagamentos, pode-se facilmente definir essa necessidade através do fluxo de caixa, verificando o volume de vendas mensais e subtraindo o volume de pagamentos do mesmo período. Caso seja positivo, não há a necessidade de recorrer de capital de terceiros e o capital de giro utilizado seria o suficiente.

Destaca, ainda, que se deve atentar que há dias em que os recursos podem ser os suficientes e dias que o mesmo não será; tudo isto a depender da relação entre recebimentos e pagamentos.

5.1.3 Estratégias e Ações que Influenciam a Efetividade da Administração do Capital de Giro

Para finalizar a revisão teórica desta pesquisa, apresentam-se, nesta seção, as tomadas de decisões, estratégias, pensamentos e resultados que, de alguma forma, interferem na importância da administração do capital de giro das organizações. O nível e a importância do capital de giro variam de acordo com as características de cada empresa (ASSAF NETO, 2009). O Autor aponta dois pontos importantes relacionados à administração do capital de giro: Os impactos da redução da necessidade de capital de giro e as principais transações que o alteram.

5.1.3.1 Impactos da Redução do Capital de Giro Líquido

Quando se reduz o capital de giro líquido, ou também chamado a necessidade de capital de giro, a administração da organização fica cada vez mais livre para tomar suas decisões, principalmente na área financeira, uma vez que necessitará de pouco capital de terceiros ou até poderá parar de buscar alternativas para manter-se ativamente operando. Com esta liberdade a organização tem a oportunidade de aumentar o seu patrimônio mais rapidamente. Portanto, veja a seguir os impactos destacados pelo autor.

- Libera capital investido em giro, uma vez que todo dinheiro investido tem um custo de oportunidade, menos valor investido diminui o custo de capital.
- Incentiva a empresa a demonstrar maior eficiência operacional em produzir e vender com menor folga financeira.

5.1.3.2 Principais Transações que Alteram o Capital de Giro Líquido

Aqui neste outro ponto apresentado pelo autor aponta-se as transações que poderão elevar o capital de giro líquido, também conhecido como a necessidade de capital de giro, gerando aqueles impactos anteriormente citados, pois será reduzido a necessidade de investimento neste capital, como também os que reduzem este capital, neste caso, a empresa necessitará de mais capital de giro, tendo uma realidade totalmente contrária a antes apresentada, com limitações nas operações e buscando alternativas para manter-se operando normalmente. Apresentam-se as mesmas a seguir no Quadro 5:

Quadro 5: Transações que elevam e reduzem o Capital de Giro Líquido

	TRANSAÇÕES QUE REDUZEM
Novos empréstimos e financiamentos de longo prazo;	Amortizações nas dívidas de longo prazo;
Aumento de capital por integralização de novas ações;	Redução do patrimônio líquido através de: prejuízos, pagamentos de dividendos e recompras das próprias ações;
Geração de lucro líquido;	Aquisições com pagamentos a vista.
Vendas de ativos permanentes;	
Recebimentos de realizável à longo prazo.	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Verifica-se que estas transações têm um reflexo diretamente no valor das “disponibilidades de recursos”, valor este utilizado na fórmula da necessidade de capital, o que conseqüentemente impacta no seu resultado. As transações que elevam fazem com que as disponibilidades aumentem e as que reduzem fazem o efeito ao contrário, portanto é

totalmente relacionado o aumento ou a redução da necessidade do capital de giro quando estas transações ocorrem. Dentro das organizações podem ocorrer tanto as que elevam, quanto as que diminuem, cabe ao administrador verificar a hora certa delas serem realizadas ou evitadas.

5.1.3.3 Estratégias de Gerenciamento do Ciclo Financeiro

Como visto o ciclo financeiro é justamente o período em que é testado se o capital de giro é o bastante ou não para a empresa manter-se operando, pois, ele é positivo quando há um intervalo de tempo entre o pagamento dos fornecedores e os recebimentos das vendas, e a negatividade deste período deveria ser meta de toda administração financeira, porque assim a empresa estaria recebendo para pagar a seus fornecedores. No entanto nem sempre isto é possível, contudo, neste contexto Assaf Neto (2009), apresenta estratégias para gerenciar o ciclo financeiro, possibilitando este alcance. Abaixo encontra-se as estratégias apresentadas pelo autor:

- Reduzir o mínimo os estoques;
- Manter um controle sobre as contas a receber;
- Negociar prazos de pagamentos dos fornecedores mais longos, tendo sempre o cuidado em não ocorrer custos financeiros acima dos ganhos.

Outro autor que busca este mesmo objetivo é Machado (2004), ele destaca estas estratégias como formas de administrar as disponibilidades de caixa, expondo-as da seguinte forma:

- Manter eficiência nos valores a receber agilizando as entradas de caixa;
- Negociar com fornecedores e clientes postergando o máximo possível os pagamentos e acelerar os recebimentos;
- Utilização de descontos financeiros com a finalidade de antecipar os recebimentos e reduzir os riscos;
- Eficácia na administração do fluxo de caixa, obtendo maior adequação entre das datas de pagamento e recebimento;
- Redução dos prazos de estocagem e produção.

5.1.3.4 Fatores Contribuintes para a solicitação do Capital de Giro

Fica nítido que o uso dessas estratégias para gerenciar o ciclo financeiro busca reduzi-lo ao máximo, para que a organização necessite cada vez menos utilizar seu capital de giro. Contudo há também fatores que contribuem totalmente ao contrário fazendo com ele seja mais solicitado apresentado por Souza (2007). Estes fatores são frutos de uma má gestão, ou seja, descompasso entre todas as áreas da empresa. Apresenta-se a seguir:

- Concentração de pagamentos na mesma data
- Aumento exagerado do volume de estoques
- Investimentos significativos ou excessivos em publicidade
- Promoções que envolvam valores elevados

Analisando os fatores percebe-se que eles são ligados à diferentes áreas da organização, por exemplo o volume de estoques, seria responsabilidade do setor de compras ou vendas; os investimentos em publicidade, do marketing e as promoções, da área de gestão de pessoas, ficando apenas a “concentração de pagamentos na mesma data” por responsabilidade absoluta da Administração Financeira, contudo, desta forma fica claro que deverá haver uma interação por parte do administrador financeiro com os demais setores para que juntos contribuam na administração do capital de giro da organização.

5.1.3.5 Consequências da Falta do Capital de Giro

Caso haja uma necessidade de capital de giro na organização a mesma deverá buscar os recursos necessários para que mantenha operando, contudo, esta prática trará suas consequências, veja o que o autor Souza (2007), apresentou como 5 consequências que ocorrerão caso a empresa se mantenha continuamente com essa necessidade.

- Descontrole entre receitas e pagamentos, com maior custo das compras, por necessidade de negociar maior prazo nos pagamentos;
- Concessão de maiores prazos nas vendas, para conquistar mercado;
- Utilização excessiva de capital alheio e seu elevado custo;
- Ausência de mercadorias no estoque, podendo ocasionar perda de vendas; e

- Baixa rentabilidade líquida em função do custo do dinheiro de terceiros.

Por isto é importante saber se há uma necessidade de capital de giro e buscar não tê-la, pois, a empresa poderá estar passando por estas consequências sem saber responder o porquê de tudo isto. Ainda segundo o autor esses fatores conduzem a organização fatalmente para um estado de insolvência e, conseqüentemente, para a falência.

5.2 Aspectos Metodológicos

5.2.1 Caracterização da Pesquisa

Caracterizando este estudo afirma-se que a pesquisa teve natureza aplicada, que busca gerar soluções para os problemas humanos (ROESCH, 2009).

Utilizou-se uma abordagem quantitativa, sendo realizada a coleta de dados através da análise e interpretação das informações obtidas nos relatórios gerados pelo sistema da organização objeto de estudo desta pesquisa. Segundo Roesch (2009), este tipo de método busca medir alguma coisa de forma objetiva.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva, uma vez que buscará apresentar como se encontra a necessidade de capital de giro da organização estudada descrevendo seu ciclo operacional e financeiro e apresentando a administração do capital na organização. Para Andrade (2010, p.112) “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. No ponto de vista de Cervo (2007, P.61) Este tipo de pesquisa “procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

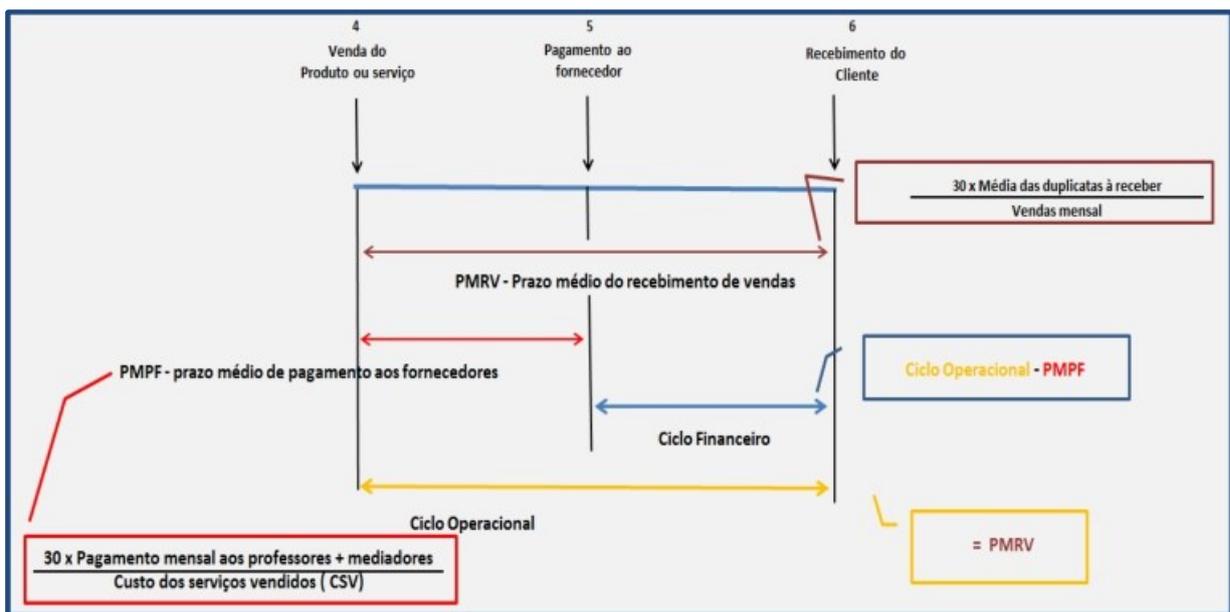
No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, foi realizada a análise de relatórios escritos, que trazem em si dados de controle gerencial. Estes são denominados dados secundários. Segundo Roesch (2009), uma dificuldade é que estes podem ser considerados confidenciais nas organizações.

Os dados utilizados para a análise desta pesquisa fazem parte do dia a dia da organização, e para preservar a sua confidencialidade, os mesmos foram substituídos por valores equivalentes, ou seja, fictícios, mas, que atingissem os mesmos resultados técnicos encontrados durante o tratamento dos dados reais, permanecendo, assim, apenas a veracidade da análise realizada e protegendo a competitividade da organização.

5.2.2 Modelos e Variáveis Utilizadas

As fórmulas e técnicas apresentadas pelos autores de Administração Financeira são destinadas às organizações que devido sua natureza, possuem, estoques, custos com matérias – primas e com os produtos vendidos, entre outros. Entretanto, a organização em estudo não detém estas características, criando a necessidade da realização de adaptações nas formas de resolução que antes foram apresentadas, para atingir os objetivos propostos. Na Figura 9, apresenta-se como se configurou a demonstração da relação de tempo entre os ciclos e os prazos que os compõem, juntamente com suas fórmulas adaptadas à realidade da organização, notavelmente diferente da anteriormente apresentada na Figura 8.

Figura 9: Relação do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem adaptada a realidade da organização



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Nota-se que, com a inexistência de estoques, o ciclo operacional da organização é igual ao prazo de recebimento de vendas, iniciando seu ciclo na etapa 4, ou seja, na venda do produto ou do serviço oferecido.

Como a organização estudada tem como seu produto principal a venda de cursos preparatórios para a aprovação em concursos públicos, seu principal fornecedor é a figura do professor, sendo ele atuando como professor, ou seja, gravando aulas ou como mediador do

grupo de estudos, onde formula e corrige questões de concurso. Assim, no prazo médio de pagamento aos fornecedores, foi utilizado como dado “fornecedores”, na fórmula, o valor a pagar aos seus professores e mediadores de grupo de estudos. O número de dias também foi alterado de 360 para 30, já que o resultado buscado é mensal. Por fim, o divisor da fórmula, “compras a prazo”, foi substituído pelo “custo de serviços vendidos”, pois, na fórmula original o valor das compras é encontrado utilizando o custo de mercadorias vendidas. Enfim, para encontrar este valor foi utilizado um levantamento dos custos envolvidos na produção dos serviços prestados, levando em consideração a mão de obra e os demais gastos.

No que diz respeito ao cálculo de prazo de recebimento de vendas, o número de dias também foi alterado de 360 para 30 já que o resultado buscado é mensal. Foi também utilizado como dado para o valor das “duplicatas a receber” o saldo que consta no sistema da operadora do cartão de crédito, como crédito a receber. Já em relação ao divisor da fórmula, “Vendas”, foram levantados os faturamentos mensais dos respectivos meses analisados, para a devida conclusão do cálculo.

Como o prazo de recebimento encontrado, foi possível calcular o Ciclo Operacional da organização no período estudado, tendo em vista, como já foi citado, que não há estoques a serem calculados. Logo, também o ciclo financeiro foi encontrado, sendo utilizada a Fórmula 3, onde temos uma subtração simples retirando do número de dias encontrados referentes ao ciclo operacional (neste caso o prazo de recebimento de vendas), a quantidade de dias relacionados ao prazo de pagamento aos fornecedores.

Para verificar a existência da necessidade de capital de giro na organização, foi utilizada a Fórmula 7, onde na variável “Disponibilidade de recursos”, utilizou-se do saldo total nas contas correntes no início do mês a ser analisado a sua necessidade, no que diz respeito as variáveis valores a receber e valores a pagar, respectivamente foi utilizado as receitas e despesas registradas no demonstrativo do mês estudado, caracterizando assim tudo que tinha a receber e a pagar naquele período.

Por fim para análise das decisões adotadas na administração do capital de giro da organização foram confrontadas todas as informações contidas nos relatórios financeiros com as estratégias e ações que influenciam a efetividade da administração do capital de giro apresentadas na fundamentação teórica apontando os pontos fortes e fracos da administração da empresa e sugerindo melhorias.

5.2.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

Foram utilizados os dados dos relatórios financeiros de três meses: abril, maio e junho de 2014, todos advindos do sistema financeiro e do sistema de vendas da organização, como também informações das antecipações existentes e saldo a receber do site da operadora de cartão. Sendo assim, obtiveram-se os dados necessários para os cálculos do ciclo operacional e financeiro, como também da necessidade de capital de giro, e análise das ações adotadas pela organização na sua administração.

Os dados extraídos destas fontes apresentadas para atingir todos os objetivos foram: faturamentos mensais, histórico de antecipações, histórico de receitas mensais, histórico de despesas mensais, e históricos de valores em caixa mensais.

5.2.4 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise de dados desta pesquisa seguiu a ordem dos objetivos específicos buscados, iniciando pela demonstração do ciclo operacional e financeiro da organização, logo depois, pela verificação da existência da necessidade de investimento em capital de giro para, por fim, analisar a administração do capital de giro na organização, confrontando com as melhores práticas e estratégias que foram filtradas dos autores da área.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

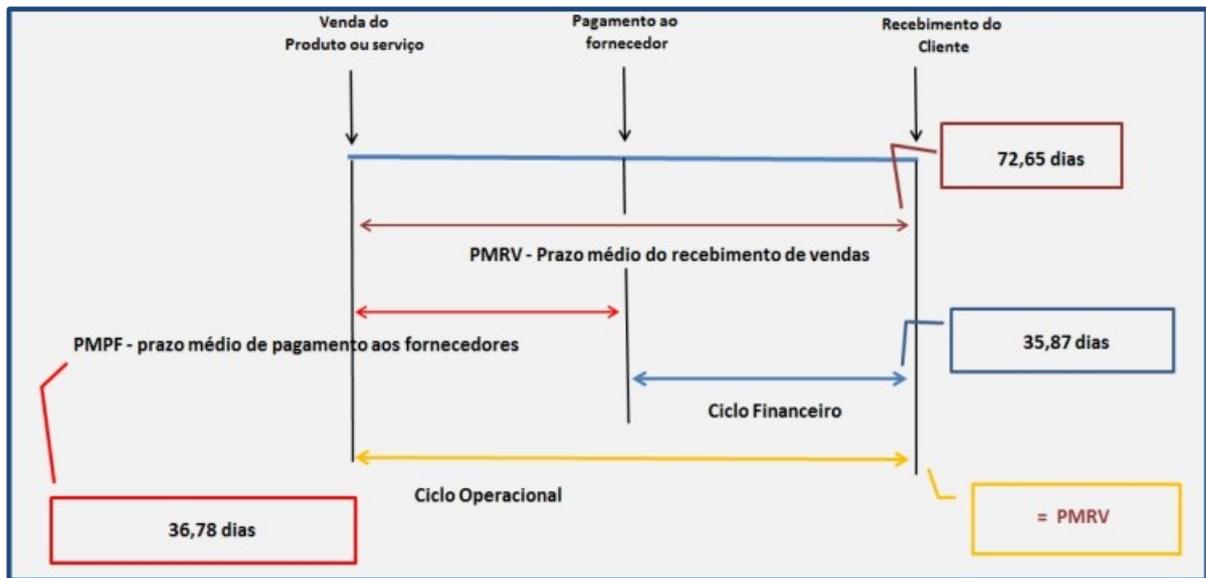
Este segmento do capítulo apresenta a análise de dados e interpretação dos resultados que verificaram a estrutura da administração do capital de giro e a avaliação da necessidade corrente de capital da organização, sendo este o objetivo principal desta pesquisa.

Esta seção apresenta-se dividida em três partes: Análise do Ciclo Operacional e Financeiro, Avaliação da Necessidade de Capital de Giro e Análise da administração do capital de giro na organização.

5.3.1 Demonstração do Ciclo Operacional e Financeiro

Para entender como funciona a distribuição do capital de giro na organização é necessário conhecer seu ciclo operacional e verificar, principalmente, o período do ciclo financeiro nele contido. Assim, para que fosse possível essa visualização, calculou-se o PMRV e PMPF utilizando as fórmulas apresentadas na Figura 9. Na Figura 10, são apresentados os resultados encontrados.

Figura 10: Resultados do Ciclo Operacional e Financeiro com os prazos que os compõem adaptados à realidade da organização



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Esta figura demonstra os resultados dos prazos médios, apresentando-os em forma de dias e também como suas interações constituem os ciclos da organização. Devido à ausência do prazo médio de estoques na organização estudada, o ciclo operacional é equivalente ao prazo médio de recebimento de vendas. Isto significa que a organização apresenta um ciclo operacional de, aproximadamente, 73 dias.

Segundo Machado (2004), este é o período de tempo compreendido entre a aquisição de matéria prima e o recebimento pela venda do produto acabado. Para Pascalicchio (2012), é o prazo medido desde o início da produção do bem até o recebimento de suas vendas. No entanto, para esta pesquisa, o conceito dado pelos autores não cabe ao ciclo operacional na organização, já que se sabe que não há produção ou matéria-prima, sendo este ciclo iniciado no período da venda do serviço oferecido até o recebimento de suas respectivas vendas.

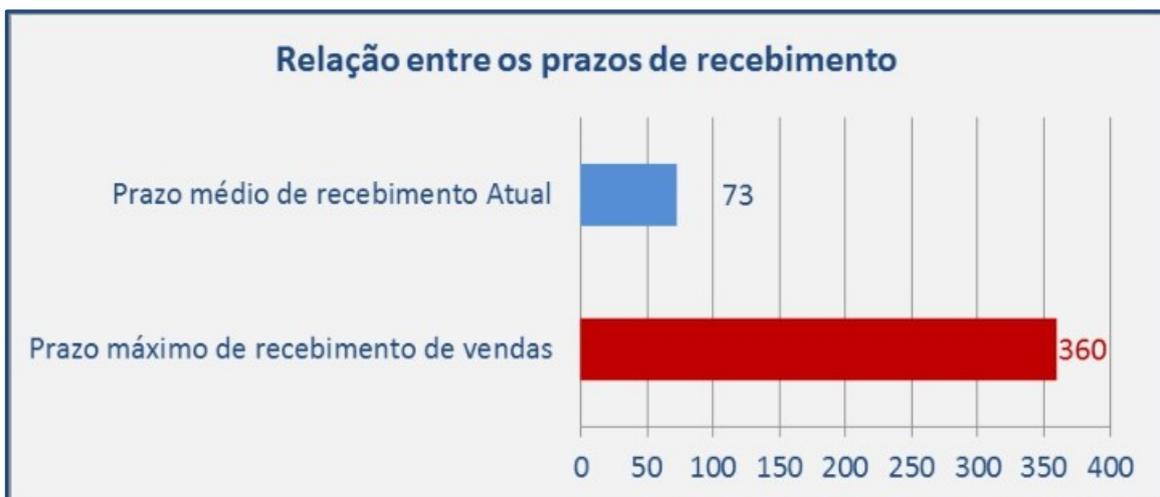
Desta forma, o ciclo operacional encontrado demonstra que a empresa passa por um período de 73 dias, desde as vendas dos seus serviços até receber algum valor referente às mesmas. Sabe-se que, dentro deste espaço de tempo, é necessário pagar aos fornecedores, mas também, que há outras obrigações a serem cumpridas, o que faz com que, neste período encontrado, o caixa da organização seja bastante utilizado para suprir os débitos existentes.

Quando se analisam os prazos de pagamento concedidos aos clientes pela empresa em estudo, o ciclo operacional apresenta um dado interessante. A empresa vende todos os seus serviços podendo ser parcelados em até 12 (doze) vezes nos cartões de crédito, ou seja, o prazo máximo de pagamento dado aos clientes pela empresa, em forma de dias, é de 365. Contudo, deve-se atentar que, nem todo serviço poderá ter seu pagamento dividido em 12 vezes, pois, a empresa exige uma parcela mínima de 50 reais. Isto quer dizer que um serviço, por exemplo, de R\$ 200,00 (duzentos reais) só poderá ter seu prazo de pagamento em 120 dias, ou seja, 4 meses.

Com esta situação apresentada, fica claro que existe uma enorme variação de prazos possíveis para pagamento, pois, tudo depende dos preços dos serviços oferecidos. Assim, o ciclo operacional da organização vai variar de acordo com a quantidade e a diversidade dos serviços vendidos, já que este ciclo, dentro da realidade da empresa, é equivalente ao seu prazo de recebimento de vendas.

Então, estes 73 dias de ciclo operacional apresentados na análise indicam que, em média, o prazo de recebimento de vendas de todos os produtos da escola, neste período, é de, aproximadamente, 2 meses e meio. Atualmente, esse é o período médio que a organização passa desde suas vendas até o recebimento de algum valor referente às mesmas. Apresenta-se, na Figura 11, a relação entre o prazo máximo dado aos clientes e o prazo médio encontrado.

Figura 11: Relação entre o prazo máximo e o prazo médio de recebimento de vendas



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014

Assim, fica claro que, devido às especificidades de limites de prazo, a organização consegue manter seu ciclo operacional em apenas 20% do máximo que poderia chegar, devido ao prazo oferecido aos clientes.

Após encontrar o ciclo operacional, encontrou-se o prazo médio de pagamento aos fornecedores, que foi de, aproximadamente, 37 dias. Utilizando a Fórmula 3, quando este prazo é subtraído do ciclo operacional obtêm-se os dias correspondentes ao ciclo financeiro da organização, apresentando um período de 36 dias. Apresenta-se esta relação na Figura 12.

Figura 12: Relação entre o Ciclo Operacional, PMPF e o Ciclo Financeiro



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

São exatamente durante esses 36 dias que a empresa saberá se seu capital de giro é o bastante para cobrir suas obrigações, ou seja, se não há a necessidade de capital de giro, pois, em relação às vendas realizadas durante este período, nenhum valor foi recebido. Nota-se que a empresa deve pagar a seus fornecedores antes de receber pelas vendas relacionadas aos serviços que por eles foram oferecidos, tendo a organização que cumprir com essa obrigação, seja de seu caixa ou de outras reservas. No entanto, o que ocorre na organização é o surgimento de antecipação de recebíveis, método muito utilizado por organizações desta característica, para não necessitar utilizar capital de terceiros, quando suas reservas financeiras não cobrem o seu ciclo financeiro.

5.3.2 Verificação da Necessidade de Investimento em Capital de Giro na Organização

A necessidade de capital de giro ou o capital de giro líquido é a base para uma boa administração financeira de curto prazo. Sem o conhecimento deste valor, se torna impossível tomar decisões corretas. Esse resultado irá nortear o administrador a realizar as ações para diminuir ou buscar a inexistência desta necessidade, como também evitar decisões que a

façam surgir. Apresentam-se, na Figura 13, os resultados do capital de giro líquido da organização durante os meses estudados.

Figura 13: Capital de Giro Líquido da Organização



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Devido à confidencialidade dos dados da organização, na Figura 13, demonstram-se valores fictícios equivalentes aos valores reais, o que mantém a veracidade dos resultados.

Gropelli (2010) alega que o valor encontrado é o montante de dinheiro que sobra após os passivos circulantes serem subtraídos dos ativos circulantes, ou da parcela dos ativos circulantes que deve ser financiada por meio do exigível a longo prazo ou do patrimônio líquido.

No caso apontado pelo autor, isto ocorre quando realmente há esta necessidade, ou seja, quando o valor encontrado na aplicação da Fórmula 7 for negativo, pois, os ativos circulantes não são o bastante para cobrir os passivos tendo que ser coberto pelo exigível a longo prazo, por exemplo: um empréstimo, utilizando o capital de terceiros ou o patrimônio líquido, utilizando as reservas financeiras ou lucros acumulados.

Na Figura 13, observa-se que a empresa não necessita de mais capital de giro para manter suas operações, porque seus resultados são positivos. Segundo Souza (2007), caso o resultado seja positivo, não há a necessidade de recorrer de capital de terceiros e o capital de giro utilizado seria o suficiente. Entretanto, os relatórios demonstraram que a mesma necessitou, nos últimos meses, de antecipar seus recebíveis para sanar algumas obrigações. A

única explicação que encontramos para este acontecimento é também apresentada pelo mesmo autor, que mostra que há dias em que os recursos podem ser suficientes e dias que os mesmos não serão, tudo isso a depender da relação entre recebimentos e pagamentos.

Uma pesquisa realizada por estudantes da Universidade Federal de Sergipe, aplicada em micro e pequenas empresas, acerca deste tema, teve como objetivo identificar como a gestão do capital de giro contribui para a manutenção das suas atividades e obteve resultados semelhantes. Foram analisadas duas organizações, identificando os fatores que contribuem para a necessidade de capital de giro e, por fim, os problemas enfrentados por esta gestão.

Os principais resultados encontrados nesta pesquisa apontam que os problemas enfrentados pela administração de capital de giro são muito semelhantes e as ações adotadas para combatê-los são praticamente as mesmas. Além disso, as duas empresas apontam a o descasamento entre prazos de pagamento e de recebimento como os principais fatores que dificultam o processo de gestão do capital de giro. TRINDADE, Marcos. et al. (2010).

Portanto, o porquê das antecipações realizadas pela organização não se deu devido à necessidade de capital de giro, mas, da relação entre as datas de recebimento e pagamento, ou seja, a empresa não teve como aguardar receber o capital para sanar as dívidas existentes e seus disponíveis também não as cobriam, forçando a mesma a utilizar desta alternativa. Esta decisão é uma das formas apresentadas pelos autores como solução em determinada situação dentro da administração do capital de giro e faz parte da próxima seção deste capítulo.

5.3.3 Análise da Administração do Capital de Giro na Organização

Nesta sessão, finaliza-se a análise de dados, confrontando à realidade vivenciada na administração da organização com o que os teóricos destacam sobre o tema. Esta verificação entre teoria e prática é essencial para o profissionalismo e estruturação da empresa. Assim, verificam-se as práticas e resultados da empresa, individualmente:

- Impactos da redução da necessidade do capital de giro
- Principais transações que alteram o capital de giro líquido
- Estratégias para gerenciar o ciclo financeiro
- Fatores que contribuem para que o capital de giro seja mais solicitado

5.3.3.1 Impactos da Redução do Capital de Giro Líquido na Organização

O resultado apresentado na sessão anterior demonstra que a empresa não necessita de mais investimento no seu capital de giro. Deste modo, é coerente afirmar que a organização já se beneficia dos impactos da redução desta necessidade apontada por Assaf Neto (2009), ou seja, há uma liberação de capital, diminuindo o custo de oportunidade da organização, uma vez que menos capital é investido para manter suas operações, podendo a organização optar por aplicar o montante disponível em outros investimentos ou manter o custo de capital baixo, por ter menos dinheiro sendo investido.

Além disso, a empresa sente-se incentivada a trabalhar com menor folga financeira, que há devido à sobra de recursos de curto prazo. Logo, ela poderá investir mais na organização, conduzindo a mesma a uma alavancagem operacional.

5.3.3.2 Principais Transações que Alteram o Capital de Giro Líquido na Organização

É importante ressaltar, nesta análise, as características do cálculo da Necessidade de Capital de Giro, também conhecida como o “Capital de Giro Líquido”, que é um cálculo que busca saber se essa necessidade realmente existe. Simplificadamente, soma-se todo o saldo positivo, como visto na Fórmula 7 (Disponibilidades + Valores a receber) da organização e subtrai-se todo o seu saldo negativo (valores a pagar). Sendo assim, se seu resultado é negativo, implica dizer que é necessário investir aquele valor encontrado em capital de giro, e caso contrário, o valor encontrado seja positivo, há uma folga financeira exatamente no valor do resultado.

Portanto, conclui-se que as transações que reduzem o capital de giro líquido são operações que cooperam para aumentar a necessidade de investir mais capital, pois reduzem a quantidade deste capital dentro da organização, obtendo um resultado cada vez mais negativo. Por outro lado, as que elevam este capital, tornam-no mais positivo cooperando para o aumento da folga financeira. Contudo, deve-se analisar a relação do resultado do “Capital de Giro Líquido” com as transações estudadas, conforme demonstra a Figura 14.

Figura 14: Relação do resultado do capital circulante líquido com as transações que o elevam e reduzem

Resultado	Negativo	Positivo
Situação	Há necessidade de investir	Folga Financeira
Cooperação das transações	Transações que reduzem	Transações que elevam

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Das transações que elevam ou reduzem o capital de giro líquido apresentadas por Assaf Neto (2009), a organização em estudo apresenta, nos últimos três meses, nenhuma transação que eleve o capital de giro líquido, no entanto, apresenta duas que reduzem este capital, que são:

- Diminuição do patrimônio líquido por acúmulo de prejuízo; e
- Compras efetuadas à vista.

Dessa forma, mesmo que hoje a situação da empresa apresente uma folga financeira, se estas duas transações continuarem a ocorrer, durante os próximos meses, o capital de giro da empresa poderá ficar comprometido, uma vez que as transações que o elevam não estão ocorrendo ultimamente.

5.3.3.3 Estratégias de Gerenciamento do Ciclo Financeiro na Organização

Mesmo apresentando capital de giro o bastante para cobrir seu ciclo financeiro, a diminuição deste tornaria ainda mais estruturada a administração financeira da organização, liberando cada vez mais capital para outros investimentos. Os autores Assaf Neto (2009) e Machado (2004) apresentaram estratégias que poderiam tornar essa busca uma realidade. Apresenta-se, na Figura 15, quais destas estratégias apresentadas pelos autores seriam possíveis utilizar na organização em estudo, quais são utilizadas, e quais as que poderiam ser, mas não são praticadas.

Figura 15: Relação das estratégias para gerenciar o ciclo financeiro com a administração da organização

Estratégias possíveis	Não Utilizada	Utilizada
Negociar prazos de pagamentos dos fornecedores mais longos, tendo sempre o cuidado em não ocorrer custos financeiros acima dos ganhos.	X	
Utilização de descontos financeiros com a finalidade de antecipar os recebimentos e reduzir os riscos.	X	
Eficácia na administração do fluxo de caixa, obtendo maior adequação entre das datas de pagamento e recebimento.	X	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Destaca-se, na Figura 15, que mesmo não utilizando a estratégia de descontos financeiros com a finalidade de antecipar os recebimentos e reduzir os riscos, a antecipação de recebíveis ocorre como foi apresentado anteriormente, mesmo com bastante capital para cobrir todo seu ciclo operacional, a organização pratica esta ação que, por sua vez, diminui seu ciclo financeiro. A resposta para a utilização da mesma se dá pela não utilização das demais estratégias, porque justamente a falta de adequação entre as datas de pagamento e recebimento é que causam, em alguns períodos, a necessidade desta antecipação. Apresenta-se na Figura 16 esta situação.

Figura 16: Exemplificação da necessidade de antecipação de recebíveis

Valor atual em caixa	Despesas	Valor Antecipado	Valor Final em caixa
R\$ 100.000,00	R\$ 140.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 320.000,00
Valor Final em caixa - Valor Antecipado - Despesas =			R\$ 130.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

No exemplo apresentado na Figura 16, nota-se que ao final do período, não seria necessária a antecipação de recebíveis, pois o valor final do caixa seria o bastante para cobrir as despesas e ainda restaria um saldo maior do que o atual no caixa. Contudo, este valor só veio a entrar no caixa depois do período de pagamento das despesas, gerando a necessidade da antecipação.

5.3.3.4 Fatores Contribuintes para solicitação do Capital de Giro na Organização

Nesta etapa, apresentam-se fatores que causam um efeito totalmente contrário das estratégias antes apresentadas, pois aumentam o ciclo financeiro, fazendo, assim, com que o capital de giro seja mais exigido. Apresentam-se, na Figura 17, os fatores apresentados por Souza (2007), que seriam possíveis existir na organização em estudo, os que ocorrem e os que poderiam existir, mas, não acontecem.

Figura 17: Fatores para a solicitação do capital de giro na organização

Fatores	Não Utilizada	Utilizada
Concentração de pagamentos na mesma data		X
Investimentos significativos ou excessivos em publicidade	X	
Promoções que envolvam valores elevados	X	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Destaca-se, na Figura 17, a existência da concentração de pagamentos na mesma data, o que reafirma o que foi visto anteriormente, em relação ao descompasso entre pagamentos e recebimentos. Com o excesso de pagamentos nas mesmas datas, o capital de giro líquido diminui durante aquele período, mesmo que no final este valor seja o suficiente para cobrir todo o ciclo financeiro da organização. No momento em que os pagamentos ocorrem numa mesma data, surge a necessidade de capital e, conseqüentemente, a antecipação de recebíveis.

5.4 Aspectos Conclusivos

Este estudo buscou identificar os impactos na administração desestruturada do capital de giro de uma organização prestadora de serviços, visando uma futura estruturação. Após a análise dos resultados encontrados, em relação a cada objetivo específico, verificou-se que, quanto aos os ciclos da organização, foi encontrado que há um ciclo financeiro positivo, que inicia-se aproximadamente na metade do ciclo operacional, sendo este o período em que a empresa deve pagar aos seus fornecedores e, ao mesmo tempo, cumprir com suas obrigações de curto prazo.

Quanto à necessidade de investimento em capital giro, a mesma não existe na organização. O cálculo do capital de giro líquido demonstrou que não existe esta necessidade,

mesmo com o surgimento da antecipação de recebíveis nos relatórios analisados. Esta seria, no entanto, uma saída para cobrir a necessidade de capital momentânea durante o ciclo financeiro, que é influenciada pelo descompasso entre as datas de recebimentos e pagamentos.

É importante alertar que este procedimento apresenta altos custos, devido às taxas de juros cobradas, o que faz com que a empresa perca um montante significativo de suas receitas. Esse fato ocorre mesmo sendo essas taxas mais atrativas do que alternativas, como, por exemplo, a utilização de capital de terceiros para financiar o ciclo financeiro.

Nesse sentido, as decisões de aquisições ou vendas não podem ser tomadas sem nenhuma análise ou critério pré-estabelecido. Sempre que uma decisão desta natureza for tomada, é necessário que sejam realizadas análises e avaliações sobre a disposição dos recursos financeiros da empresa. Se for tomada uma decisão de compra em excesso, a empresa deverá ter uma quantidade maior de recursos financeiros. Se for tomada uma decisão de conceder mais tempo para os clientes nas vendas a prazo, a empresa também precisará de mais recursos financeiros.

Além disso, há influência da concentração de pagamentos na mesma data, no descompasso entre entradas e saídas no caixa da organização. Assim, se não aplicada uma técnica de administração de fluxo de caixa, a empresa continuará tendo que utilizar a antecipação de recebíveis, ou até mesmo acabará tendo de utilizar recursos de terceiros, o que iria gerar uma necessidade de pagamentos de juros, diminuindo a margem de lucro do negócio.

Portanto, para melhorar e estruturar a administração do capital de giro desta empresa é necessário avaliar a saúde financeira no momento atual, envolvendo as decisões de utilização de caixa, verificando as faltas e as sobras de recursos financeiros e os reflexos gerados por decisões tomadas em relação a compras, vendas e à administração do caixa.

Em suma, demonstrados os impactos que a ausência de uma administração de capital de giro estruturada acarreta, percebe-se que a administração de fluxo de caixa com projeções e análises deve ser implementada, para que a organização elimine um dos principais impactos que é a realização das antecipações de recebíveis e, assim, pare de perder capital, devido aos juros envolvidos nesta prática. Mesmo que esta prática proporcione segurança em relação às inadimplências, este fator pouco ocorre, devido ao fato de que a maioria das vendas é intermediada pela operadora de cartão de crédito. Sendo assim, a administração de fluxo de caixa, planejada de acordo com os recebimentos das futuras compras e das datas de pagamento, eliminando o acúmulo excessivo de pagamentos no mesmo período, resultará na também eliminação das necessidades casuais de capital.

Outro ponto importante é a forma de pagamento dos fornecedores da organização. Percebeu-se que uma pequena parte deles recebem de acordo com a receita do seu serviço prestado, como forma de participação nos lucros, no qual é composto por suas aulas. Em outras palavras, no momento em que a empresa recebe o valor de suas vendas, o fornecedor daquele serviço recebe sua parte. E como esses fornecedores representam 58% de todas as despesas da organização, abranger este método de pagamento a todos eles, faria com que se tornasse neutro o ciclo financeiro da organização, pois não mais haveria diferença entre o prazo de pagamento e recebimento. Conseqüentemente, ao cooperar para a eliminação das necessidades casuais de capital, uma vez que com o ciclo financeiro neutro, uma folga financeira iria surgir, o que possibilitaria o uso do capital de giro apenas para as demais obrigações e investimentos.

O resultado deste estudo representa para as empresas que detêm de uma mesma realidade estrutural, uma fonte de informações que poderá auxiliar em uma proposta de aplicação desses métodos e, conseqüentemente, melhorar seu fluxo normal de atividades, gerando cada vez mais empregos e aquecendo a economia local.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: V. 1. 4. ed. 3. reimpre. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre. LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CARRETONI, Enio. **Administração de materiais:** Uma abordagem estrutural/. Campinas: Alínea, 2000.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORTÊS, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. MADURA, Jefi. **Administração Financeira:** Uma abordagem gerencial. São Paulo: Addison Wesley, 2003.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo.** RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- GROPPELLI, A.A. NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Indicadores IBGE, Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em: <
ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadore_IBGE/pib-vol-val_201401caderno.pdf>, Acesso em: 11 Ago. 2014

Insper, Pequenas empresas representam 25% do PIB brasileiro. Disponível em:
<<http://www.insper.edu.br/noticias/pequenas-empresas-representam-25-do-pib-brasileiro/>>,
Acesso em: 29 Mai. 2014.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGENECKER, Justin G. MOORE, Carlos W. PETTY, J Willian. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças empresariais**. 2. ed. Rio de janeiro: Qualitymark, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio G. CAMPOS, Paulo. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Notícias Sebrae, **48% das empresas fecham as portas depois de três anos**. Disponível em:
<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.48%25-das-empresas-brasileiras-fecham-as-portas-depois-de-tr%C3%AAs-anos.print>, Acesso em: 03 Set.2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização é métodos: Uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASCALICCHIO, Agostinho Celso. **Gestão de finanças e investimentos: guia prático**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2012.

PINTO, Leonardo José Seixas. **Contabilidade introdutória**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SALVATORE, Dominick. **Microeconomia**. São Paulo: McGraw- hill do Brasil, 1977.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Slide Share, Índices de prazos médios. Disponível em: <
<http://pt.slideshare.net/profalexnadre/prazosmedios>>, Acesso em: 1 Jul. 2014

SOUZA, Antônio. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

TRINDADE , Marcos; NUNES, Menahem; LINHARES, Thiago; TEIXEIRA, Rivanda. **Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010.