

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO ISHIKAWA YASSUDA

**EMPRESAS DE TECNOLOGIA E PROBLEMAS
TRADICIONAIS DE GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO
DE CASO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

São Paulo

2020

FÁBIO ISHIKAWA YASSUDA

**EMPRESAS DE TECNOLOGIA E PROBLEMAS
TRADICIONAIS DE GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO
DE CASO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Héber Pessoa da Silveira

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

Y29e

Yassuda, Fábio Ishikawa

Empresas de tecnologia e problemas tradicionais de gestão financeira: estudo de caso na gestão do capital de giro em uma empresa de tecnologia da informação / Fábio Ishikawa Yassuda. - - São Paulo, 2020.

49 f.

Orientador: Prof. Dr. Héber Pessoa da Silveira

Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Administração financeira. 2. Capital de giro. 3. Tecnologia da informação - Empresa.

CDD: 658.15

FÁBIO ISHIKAWA YASSUDA

**EMPRESAS DE TECNOLOGIA E PROBLEMAS TRADICIONAIS DE GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Eduardo Pozzi Lucchesi
Instituto de Ensino e Pesquisa - INSPER

Prof. Dr. Ricardo Goulart Serra
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Héber Pessoa da Silveira
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 25 de agosto de 2020.

Resumo

Um dos principais desafios das pequenas e médias empresas está relacionado com a gestão do capital de giro. À exceção das grandes corporações ou das empresas que possuem participação de capital externo, em que determinados níveis de governança corporativa são comumente exigidos, uma fração considerável das empresas nacionais é gerenciada por métodos empíricos ou por processos simplistas, possivelmente devido à ausência de capacitação e conhecimento técnico. Analisando o caso de uma empresa nacional de tecnologia da informação (TI) de médio porte com 10 anos de mercado da cidade de São Paulo e caracterizada por frequentemente contrair empréstimos bancários para resolver descasamentos de seu fluxo de caixa, verificou-se que a empresa não empregava indicadores quanto ao processo de faturamento, apresentava índice de inadimplência fora de controle e falta de procedimentos básicos quanto ao fluxo de pagamentos. Mesmo sendo uma empresa de tecnologia, seus processos internos foram construídos com base no conhecimento adquirido no cotidiano por meio de experiências e pelo senso comum das pessoas. Na intervenção adotada, foi então estabelecido, em comum acordo com os sócios, a diretriz de concentrar 80% do total a ser faturado mensalmente nos primeiros dez dias de cada mês. Foi também adotado um plano de ação contínuo de cobrança e monitoramento dos títulos a receber. Por fim, foi padronizado o prazo de pagamento da empresa em trinta dias após a data da emissão da nota fiscal dos fornecedores. O melhor controle dos recebimentos e o maior o prazo de pagamento a terceiros possibilitaram um planejamento de caixa mais eficiente no dia a dia. Os principais resultados da intervenção foram a redução da necessidade de capital de giro em 15% e consequentemente a redução da necessidade de se buscar empréstimos bancários, bem como a otimização do saldo de tesouraria oferecendo assim uma maior folga financeira à empresa.

Palavras-chave: Capital de Giro. Fluxo de Caixa. Serviços. Administração Financeira.

Abstract

One of the main challenges faced by small and medium size companies relate to the working capital management. Except for large corporations or companies that count with foreign sources of capital, to whom high levels of corporate governance are usually required, a high percentage of domestic companies are managed using empirical methods or simplistic processes due to lack of training, skills or technical knowledge, notably in the field of finance. Based on the analysis of a Brazilian medium-sized technology (IT) company active since 2010 in the city of

São Paulo, characterized by the frequent use of bank loans to resolve mismatches in its cash flows, we could note the absence of indicators regarding the billing process, default rate out of control and lack of basic payment flow procedures. Even though being a technology company, its internal processes were built based on the knowledge acquired in daily life through experiences and people's common sense. The company then established, jointly with its shareholders, a policy of concentrating the volume of invoicing in 80% of the total, concentrated in the first ten days of each month and a continuous action plan for collecting and monitoring of receivables. Additionally, it was standardized a company's payment term of thirty days after the date of the suppliers' invoice issuance. A better control of receipts and the longest payment period for third parties enabled more efficient cash planning on a daily basis. The main results of the intervention were the reduction of 15% in the need for working capital and consequently, a reduction in the need to borrow funds from financial institutions, as well as the optimization of the treasury balance, thus offering a better financial position to the company.

Key-words: Working Capital. Cash Flow. Services. Finance Management.

1 Introdução

Dentre os principais componentes da administração financeira de curto prazo está a gestão do nível de investimento em ativo circulante e do financiamento com o passivo circulante para atingir o equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. Assim, o capital de giro representa a porção do investimento que circula de uma forma para outra no curso normal das atividades da empresa como a transição de caixa para estoques, de estoques para recebíveis e destes de volta para o caixa. O capital de giro é normalmente definido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, sendo que quanto maior a margem pela qual o ativo circulante supera o passivo circulante, maior é a capacidade de uma empresa pagar as contas à medida que se tornem devidas (Gitman, 2010).

A administração do capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas. Fatores como volume de vendas, valores a receber, caixa, sazonalidades dos negócios e fatores cíclicos da economia, tecnologia aplicada aos custos e tempo de produção e as políticas de negócios (condições de venda e de crédito), tornam a manutenção do montante de capital de giro uma tarefa com sensíveis repercussões para o sucesso dos negócios tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez (Assaf & Silva, 2007). Inserido neste contexto da relevância da administração do capital de giro que buscaremos obter um melhor entendimento de como a organização aqui

analisada gerava, aplicava e gerenciava seus recursos financeiros de curto prazo, e como passou a fazê-lo após a intervenção adotada. Em outras palavras, buscaremos resumir o conjunto de regras que objetivou aprimorar a gestão financeira dos recursos de curto prazo da empresa.

Para Fleuri et e Zeidan (2015), o objetivo de uma empresa não é somente o de maximizar o lucro. O importante para um acionista é se a empresa é capaz de gerar valor. Uma empresa pode ser muito lucrativa, mas se tiver uma dependência acentuada dos recursos de curto prazo, terá que alocar mais recursos para financiar sua necessidade de capital de giro. O resultado é que parte do lucro deverá ser consumido sendo reinvestido em uma atividade da empresa que não gere receita. Neste aspecto, gerenciar bem a necessidade de capital de giro desempenha um papel importante para gerar valor acima do esperado a fim de remunerar os riscos dos acionistas e as dívidas contraídas por capital de terceiros.

A qualidade da administração do capital de giro se reflete na situação financeira das empresas, sendo que o uso de relatórios financeiros é uma das principais ferramentas para este objetivo. Existem diversos tipos de relatórios, sendo os mais comuns o balanço patrimonial e a demonstração do resultado. Conforme explicam Cornett, Adair, e Nofsinger (2013), os administradores poderão ter uma visão distorcida para tomada de decisões futuras usando apenas esses dois relatórios, uma vez que os mesmos refletem uma posição sobre o desempenho passado. Os administradores e investidores costumam estar mais interessados nos fluxos de caixa reais do que nos lucros contábeis, uma vez que a empresa precisa de caixa e não de lucro contábil para pagar as suas obrigações, para financiar as operações e para remunerar seus proprietários – acionistas ou quotistas.

Neste sentido, o relatório de fluxo de caixa é um método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa, sendo sua apresentação feita em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise. É com base na visão do fluxo de caixa que importantes decisões podem ser tomadas (Sá, 2009). Dada a importância de se manter um fluxo de caixa sempre atualizado, o mesmo deve ser elaborado em períodos diários a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro (Di Agustini, 1996). A organização só tem sucesso se as suas atividades se materializarem em geração de caixa, representando assim o objetivo final dos investidores ao optarem por determinada alternativa para alocação de recursos (Frezatti, 2014).

O motivo que nos levou a investigar a administração do capital de giro sob a ótica de uma empresa do setor de serviços baseia-se no contexto econômico brasileiro, em que o principal setor da economia são os serviços. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) do 4º trimestre de 2019 foi de R\$ 1.892,7

bilhões, sendo que o setor de serviços representou 65% do total. Considerando que o setor de serviços é uma das principais fontes de receita e de geração de empregos, o desenvolvimento deste relato técnico se justifica por oferecer uma análise detalhada da administração do capital de giro observando especificamente a atividade de “serviços de informação e comunicação” em uma empresa de tecnologia de informação (TI).

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços 2017 (IBGE, 2019) que retrata as características estruturais da oferta de serviços não financeiros pelas empresas brasileiras realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços em 2017 reuniu 1,3 milhão de empresas ativas, as quais foram responsáveis por empregar 12,3 milhões de pessoas e pagaram R\$ 336,7 bilhões na forma de salários, retiradas e outras remunerações. Foram registrados R\$ 1,5 trilhão em receita operacional líquida e R\$ 906,5 bilhões de valor adicionado bruto. Segundo a PAS, as atividades podem ser divididas em sete grandes segmentos: serviços prestados principalmente às famílias; serviços de informação e comunicação; serviços profissionais, administrativos e complementares; transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio; atividades imobiliárias; serviços de manutenção e reparação e outras atividades de serviços.

Ainda de acordo com a PAS 2017, o setor de serviços é bastante pulverizado e um dos principais fatores se dá pelas recentes transformações tecnológicas lideradas pelas TICs (empresas de tecnologia da informação e comunicação) sendo capazes de alterar o poder competitivo consolidado pelas empresas tradicionais em favor de novas empresas, sobretudo aquelas de base tecnológicas.

Adicionalmente, a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), edição novembro de 2019 (IBGE, 2020), que produz indicadores para acompanhamento da evolução conjuntural do setor de serviços empresariais não-financeiros e de seus principais segmentos, na comparação com igual mês do ano de 2018, aponta que o volume do setor de serviços avançou 1,8% em novembro de 2019, com expansão em 50,6% dos 166 tipos de serviços investigados. Entre as atividades, o ramo de serviços de informação e comunicação exerceu a contribuição positiva mais relevante (4,0%). Já no índice acumulado dos primeiros onze meses de 2019, frente a igual período do ano anterior, o setor de serviços avançou 0,9%. Entre todos os setores, os serviços de informação e comunicação exerceram o principal impacto positivo sobre o índice global (3,3%), impulsionado, em grande parte, pelo aumento da receita das empresas que atuam nos segmentos de portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet, de desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis, de

consultoria em tecnologia da informação e suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.

No setor de serviços, um dos principais desafios, enfrentados principalmente pelas pequenas e médias empresas (PME), é a pouca margem para negociação de prazos com clientes de grande porte ou aqueles com amplo poderio financeiro. Geralmente, empresas desse tipo já possuem um prazo de pagamento a terceiros pré-estabelecido na sua política de pagamentos. Dentro de um contexto comercial, e com o objetivo de ocupar uma fatia de mercado, as PMEs ao aceitarem negociar com empresas com prazo de pagamento mais alongados, acabam se deparando com o problema de descasamento de prazos, já que seu poder de barganha é reduzido. Isto se evidencia principalmente no fato da empresa realizar seus pagamentos antes mesmo de receber pelos serviços que presta, dessa forma consumindo caixa próprio, exibindo um ciclo de caixa desvantajoso. É neste desalinhamento de prazos que consiste um dos pontos fundamentais quanto à administração do capital de giro das empresas prestadoras de serviços. A figura 1 demonstra os principais fatores abordados por este relato.

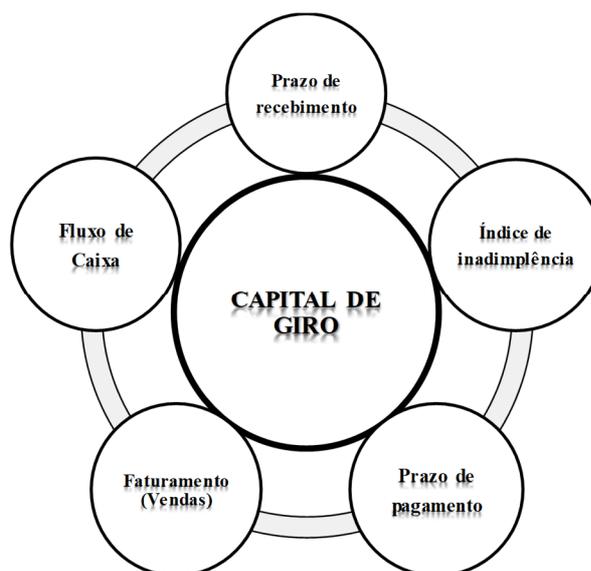


Figura 1. Capital de giro e os fatores abordados na “Consultoria IT”.

Diante do exposto, este relato técnico apresenta o plano de ação de intervenção em uma empresa de tecnologia da informação (TI) por meio da aplicação dos conceitos da gestão do capital de giro com foco no processo de faturamento, no controle de recebíveis (contas a receber) e no controle do fluxo de pagamentos. O presente estudo investiga especificamente uma empresa nacional de TI de médio porte com 10 anos de funcionamento, sediada na cidade

de São Paulo, com faturamento médio mensal de R\$ 6,2 milhões e com um quadro de aproximadamente 320 profissionais.

Segundo Almeida e Eid (2014), o gerenciamento eficiente do capital de giro é uma parte essencial da estratégia geral de qualquer empresa. Além de melhorar a flexibilidade das empresas reduzindo a dependência de financiamento externo, permite ainda reduzir os custos de financiamento e direcionar o dinheiro liberado para investimentos adicionais. Dado que a “Consultoria IT” é uma empresa que atua com tecnologia, é comum imaginar que seus processos internos são automatizados e que as decisões são tomadas com maior facilidade. Porém, quando nos deparamos com a realidade investigada, observamos que mesmo neste ramo de negócios, a gestão do capital de giro pode apresentar disfunções comuns a empresas de quaisquer outros ramos de atividade.

2 Revisão Teórica

2.1 Capital de giro

Em seu dia a dia, as empresas necessitam constantemente de capital para operar seus negócios. Os ativos podem ser financiados tanto por fontes de capital de curto prazo como de longo prazo. O custo total da manutenção desses ativos em funcionamento é designado como necessidades financeiras da empresa. Sabe-se que na maior parte das empresas existe uma irregularidade ao longo do tempo, ou seja, a necessidade financeira poderá ser maior num momento e menor em outro. Como o ativo circulante é convertido em caixa mais rapidamente do que os ativos de longo prazo, as empresas com quantidade elevada daqueles ativos podem se beneficiar de maior liquidez (Brealey, Myers, & Allen, 2013).

A administração do capital de giro pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos circulantes (bens e direitos) e dos passivos circulantes (obrigações) de uma empresa e procura por respostas tais como o quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante e como estes investimentos deveriam ser financiados. É frequentemente abordada sob a ótica das decisões financeiras de curto prazo (usualmente abrangendo o tempo de um ano) e tem como foco principal chegar na definição da chamada política de capital de giro com a fixação de metas relacionadas com os valores de cada componente do ativo, a forma pela qual estes itens serão financiados e dos parâmetros para condução das atividades operacionais do dia a dia (Vieira, 2017).

Conforme Padoveze (2016), capital de giro (CDG) é a diferença entre ativo circulante e passivo circulante, sendo que os elementos se dividem em contas como disponibilidades (caixa,

bancos e aplicações financeiras), contas a receber (duplicatas a receber), estoques (materiais em processo e acabados), contas a pagar (duplicatas a pagar), outras contas a pagar (despesas provisionadas), salários e encargos a pagar e impostos a recolher. Destaca-se ainda que estoques, clientes e fornecedores formam a espinha dorsal do conceito de capital de giro.

O ativo circulante é composto pelo ativo circulante operacional, ou seja, aquilo que é relativo ao giro operacional do negócio (atividade básica da entidade) como clientes e estoques e pelo ativo circulante financeiro (itens financeiros) como disponibilidades e aplicações financeiras. Por sua vez, o passivo circulante é dividido em passivo circulante operacional (fornecedores, impostos e salários a pagar) e passivo circulante financeiro (empréstimos e financiamentos). Pela diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional se obtém a Necessidade de Capital de Giro – NCG (Martins, Miranda, & Diniz, 2019). A necessidade de capital de giro se evidencia na situação em que, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa. A operação da empresa cria assim uma necessidade de aplicação permanente de recursos que se evidencia no balanço patrimonial pela diferença positiva entre as contas do ativo circulante operacional e do passivo circulante operacional (Fleuriet, Kedhy, & Blanc, 2003).

Quando analisado pela parte de baixo do balanço, compreendemos melhor as fontes dos recursos da empresa e as diferentes situações que podem se apresentar de acordo com a necessidade de capital de giro dos negócios. Sendo assim, pode-se definir também capital de giro pela soma do passivo não circulante e do patrimônio líquido menos o ativo não circulante. Esta equação nos permite observar que os recursos aportados pelos sócios (patrimônio líquido) e os recursos captados por empréstimos e financiamentos de longo prazo (passivo não circulante) estão disponíveis para financiar o giro das operações, ou seja, as contas de estoques e as contas a receber quando estes não têm o financiamento suficiente dos fornecedores e de outras contas operacionais do passivo circulante (Ross, Westerfield, Jaffe, & Lamb, 2015).

$$\text{CDG ou CCL} = (\text{Passivo não circulante} + \text{Patrimônio líquido}) - \text{Ativo não circulante}$$

Pela lógica de construção das contas do balanço, algebricamente o capital de giro (CDG) é igual ao capital circulante líquido (CCL). O CCL é definido pela diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Seguindo um enfoque mais rigoroso, esta diferença representa a parcela de financiamento de longo prazo (recursos permanentes), sejam próprios ou de terceiros, aplicada em ativos de curto prazo (circulantes). Portanto, o CCL representa a parcela de financiamento de longo prazo que também excede as aplicações de longo prazo. Quando o CCL é negativo, os passivos de longo prazo não são suficientes para cobrir todas as necessidades de investimento de longo prazo. Nesta situação, identifica-se a necessidade de

buscar fundos provenientes do passivo circulante (curto prazo). Já quando o CCL é nulo, existe igualdade entre prazos e valores dos recursos captados e aplicados pela empresa, porém, não apresenta folga alguma (Assaf & Lima, 2019).

$$\text{CDG ou CCL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

2.2 Gestão na política do capital de giro

Para operar eficientemente, os recebíveis e os estoques devem ser rigorosamente monitorados e controlados. Isto é particularmente importante para as empresas com rápido crescimento, porque o investimento nestes ativos pode rapidamente sair do controle. Excessivos níveis de ativos circulantes podem facilmente resultar numa empresa realizando retorno sobre investimento abaixo da projeção esperada. A gestão do capital de giro está atrelada a dois pontos fundamentais, sendo eles (Horne & Wachowicz, 1995):

- a) o nível ótimo de investimento em ativos circulantes e,
- b) o *mix* apropriado de financiamento de curto e longo prazo usado para suportar os seus investimentos nesses ativos.

Uma empresa pode decidir minimizar o montante de seus investimentos em ativo circulante como estratégia para reduzir custos. No objetivo de cortar custos e promover maiores retornos, a unidade decisória envolve-se no dilema risco-retorno. É aceito que quanto maior o CCL (capital circulante líquido), mais ampla é sua folga financeira e menor o seu risco de insolvência. Quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos circulantes menor tende a ser a rentabilidade do investimento e em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada. De maneira inversa, um montante reduzido de CCL, ao mesmo tempo que sacrifica a margem de segurança da empresa (elevando seu risco de insolvência), contribuiu positivamente para formação da rentabilidade ao restringir o volume de fundos imobilizados em ativos de menor rentabilidade (Assaf, 2007).

2.3 Ciclo operacional e ciclo financeiro

O ciclo operacional é o tempo necessário para adquirir o estoque, processá-lo, vendê-lo e receber o pagamento das vendas. É composto pelo prazo médio de estocagem (tempo necessário para adquirir, processar e vender o estoque) e pelo prazo médio de recebimento (tempo para receber pela venda). Este ciclo descreve a forma como um produto se movimenta entre as contas do ativo circulante. Em cada etapa, o ativo se move mais para perto do caixa.

Por sua vez, o ciclo financeiro é o número de dias decorridos até o recebimento do dinheiro pela venda medido desde o momento em que se pagou pelos estoques (Ross et al., 2015).

Sendo o ciclo operacional medido pelo tempo entre a compra da mercadoria (ou matéria-prima) até o recebimento das vendas, para as empresas do segmento industrial, as principais fases deste ciclo se referem a composição do prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de fabricação (PMF), prazo médio de vendas (PMV) e do prazo médio de recebimento (PMR). Já as empresas de outros segmentos terão como ciclo operacional o prazo médio de vendas e o prazo médio de recebimento (Martins et al., 2019). Sendo assim, por meio de um ciclo operacional adequado a empresa poderá mensurar o comportamento e o uso do capital de giro. Logo, a empresa deve buscar a otimização dos prazos médios de permanência de estoques, contas a receber e contas a pagar sendo este um propósito permanente do administrador financeiro (Silva, 2005).

O ciclo financeiro observa as movimentações de caixa, ou seja, o período em que a empresa paga seus fornecedores e que recebe pelas vendas de seus clientes. As variáveis envolvidas para o ciclo financeiro compreendem o prazo médio de estocagem (PME), o prazo o prazo médio de pagamento (PMP) e o prazo médio de recebimento (PMR). De fato, como incorrem custos financeiros para as empresas manterem o seu ciclo financeiro, as empresas devem buscar a sua redução do ciclo financeiro tomando iniciativas como reduzir os estoques, produzir e vender mais rapidamente, diminuir o prazo de vendas, negociar prazo de recebimento mais curto, acelerar cobranças atrasadas e negociar maiores prazos de pagamento com fornecedores (Centro de Pesquisas em Finanças [CEPEFIN], 2007).

Na lógica da gestão do capital de giro, quanto menor o prazo para os ativos se converterem em caixa e quanto maior o prazo dos passivos que impactem no caixa, melhor o resultado. De forma algébrica, indica em quanto tempo o caixa é repostado a partir das saídas podendo ser calculado da seguinte maneira (Frezzati, 2014):

Ciclo de recebimento (contas a receber) + ciclo de estocagem de produtos acabados + ciclo de estocagem de produtos em processo + ciclo de estocagem de materiais - ciclo de contas a pagar

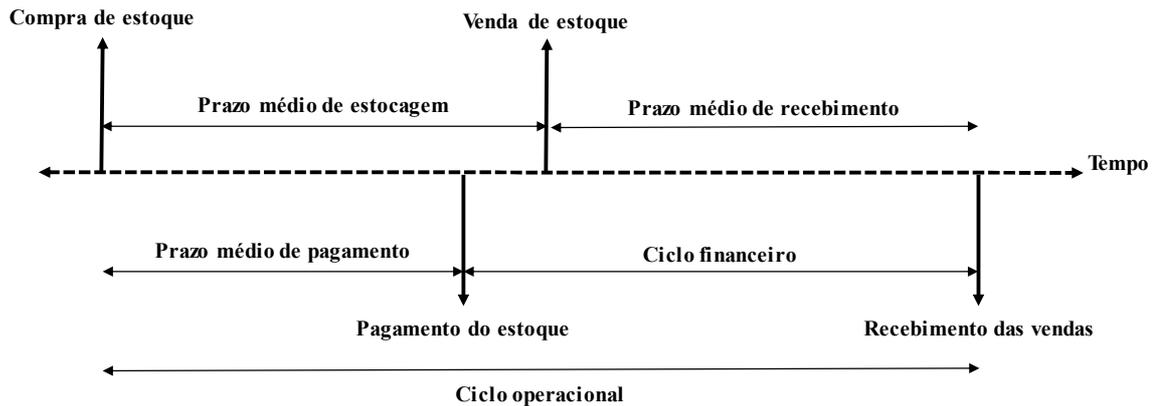


Figura 2. Ciclo operacional e ciclo financeiro.

Fonte: Adaptado de "*Administração financeira*", de S. A. Ross, R. W. Westerfield, J. Jaffe, & R. Lamb, 2015.

O ciclo financeiro também é conhecido como ciclo de conversão de caixa (CCC). Quanto mais curto o CCC, melhor, pois significa menores despesas com juros. Algumas empresas conseguem operar com um CCC negativo, ou seja, elas recebem o dinheiro das vendas antes mesmo de pagar os seus próprios fornecedores. Isso significa que o capital de giro fornece dinheiro à empresa em vez de usá-lo. Em outras palavras, o crescimento de vendas resultará em geração de caixa e esse dinheiro pode ser usado para outras finalidades da empresa. A Dell Computer e a Amazon.com são exemplos de CCC negativo, pois os clientes fazem os pedidos de vendas no site pagando através do cartão de crédito. Desta forma, como o prazo médio de recebimento (PMR) é inferior ao prazo médio de pagamento (PMP), essas empresas recebem o valor das vendas antes mesmo de pagarem os seus fornecedores (Brigham & Ehrhardt, 2017).

2.4 Necessidade de capital de giro (NCG)

A necessidade de capital de giro (NCG) é um conceito econômico-financeiro e se refere ao saldo de contas cíclicas ligadas às operações da empresa. Portanto, a NCG pode ser demonstrada como a diferença entre ativos circulantes operacionais e passivos circulantes operacionais. Ativos circulantes operacionais são os ativos necessários para a produção ou venda (clientes, estoques) e por demais ativos circulantes ligados à operação. Os passivos circulantes operacionais estão relacionados com fornecedores, salários a pagar, obrigações fiscais e por demais passivos circulantes ligados à operação. Em geral, nas empresas industriais as saídas de caixa ocorrem antes do que as entradas. A transformação dos insumos em produtos finalizados e que posteriormente são disponibilizados para a aquisição dos clientes cria uma necessidade de aplicação permanente de recursos financeiros. Este cenário também não é

diferente em empresas prestadoras de serviços, onde primeiro os serviços são prestados para depois receberem o pagamento dos serviços executados (Fleuriet & Zeidan, 2015).

Uma das maiores dificuldades nas empresas é fazer com que os pagamentos (saídas de caixa) sejam sincronizados com os recebimentos (entradas de caixa). Assim a falta de sincronização temporal entre pagamentos, produção, vendas e recebimentos de clientes pode fazer com que o ciclo operacional não gere recursos no valor e no prazo suficientes para sustentar a atividade operacional, o que gera a necessidade de capital de giro (NCG) representada pela diferença entre ativo circulante operacional (contas a receber e estoques) menos passivo circulante operacional (fornecedores, salários e impostos a pagar). Ter necessidade de capital de giro não necessariamente representa algo negativo, desde que a empresa tenha como financiar esta necessidade e gere valor com ela (CEPEFIN, 2007).

Portanto, a necessidade de investimento em capital de giro reflete o volume líquido de recursos demandado pelo ciclo operacional em função da política de compra, venda e estocagem de uma empresa. O investimento em giro deve equiparar, no mínimo, ao montante do ativo circulante. Esses recursos, visando à manutenção do equilíbrio financeiro da empresa, devem ser lastreados por passivos de longo prazo. Utilizando fundos de curto prazo para financiar suas necessidades operacionais, a empresa elevaria seu risco financeiro buscando manter sua posição de liquidez (Assaf, 2014).

2.5 Saldo de tesouraria e o efeito tesoura

O saldo de tesouraria (ST) é referido como a diferença entre o capital de giro (CDG) e a necessidade de capital de giro (NCG). Pode ser calculado por três caminhos diferentes, cada qual evidenciando um foco: a) foco no capital de giro; b) foco no financiamento de curto prazo e c) foco na estrutura de capital. O saldo de tesouraria com foco no capital de giro, o qual para este trabalho manteremos a nossa atenção, evidencia o hiato entre o uso de recursos e as disponibilidades de uma empresa para financiar o nível de operações, exigindo assim que a empresa receba aportes financeiros. O efeito tesoura é uma forma de demonstrar quando há um descompasso entre os índices de NCG/Vendas e o CDG/Vendas. Isto ocorre quando um aumento contínuo de vendas numa empresa que apresenta ciclo financeiro positivo é acompanhado pelo aumento nas necessidades de financiamento dessas vendas. Se a formação de capital de giro não acompanhar essa necessidade, a empresa pode enfrentar dificuldades financeiras (Ross et al., 2015).

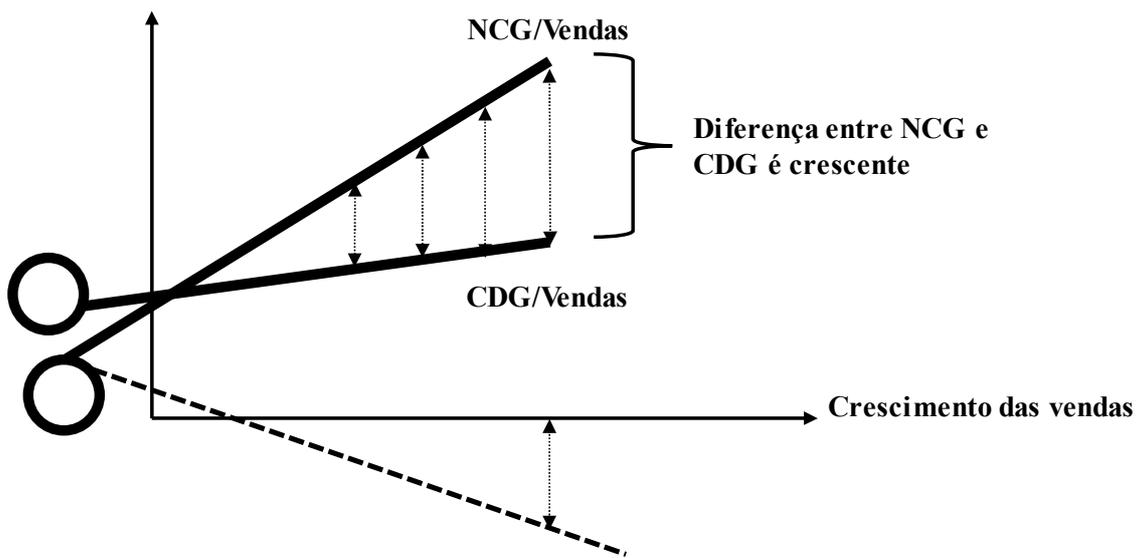


Figura 3. O efeito tesoura.

Fonte: Adaptado de "*Administração financeira*", de S. A. Ross, R. W. Westerfield, J. Jaffe, & R. Lamb, 2015.

Sendo o capital de giro insuficiente para financiar a necessidade de capital de giro (NCG), o saldo de tesouraria é negativo e indica que a empresa financia parte da necessidade de capital de giro com fundos de curto prazo, o que aumenta o risco de insolvência. Com saldo de tesouraria negativo, a empresa necessita de aporte de capital dos sócios ou de captação de empréstimos no mercado financeiro. Já quando a empresa tem saldo de tesouraria positivo, ela pode manter uma reserva para eventualidades, além de ter a sua disposição fundos de curto prazo podendo aplicar no mercado financeiro como forma de aumentar suas receitas financeiras. O efeito tesoura é caracterizado pelo aumento constante da NCG e pode ser originado pelos eventos (Kato, 2012):

- a) Crescimento muito rápido das vendas com o mesmo ciclo financeiro e sem crescimento de CDG;
- b) grandes investimentos no ativo permanente com retorno de longo prazo ou baixos retornos;
- c) crescimento no número de dias do ciclo financeiro;
- d) baixos lucros com impacto direto no caixa;
- e) política de dividendos inadequada com grande distribuição de lucros e comprometendo o autofinanciamento;
- f) acúmulo de estoques sem giro ou em excesso.

3 Contextualização (situação-problema)

A empresa objeto deste relato técnico será referenciada apenas como “Consultoria IT” por questão de confidencialidade. Trata-se de uma empresa nacional de médio porte, atuante na área de TI e especializada em soluções no sistema SAP. Fundada em 2009, possui sede na cidade de São Paulo e tem escritórios nas cidades do Rio de Janeiro e Curitiba, além de uma pequena atuação no mercado Norte-Americano (Orlando).

Como linha de negócio, a “Consultoria IT” é um provedor de soluções para atender as necessidades de seus clientes baseadas em tecnologia. Coordena e implementa projetos, acompanha a evolução dos sistemas de informação frente às novas funcionalidades e versões, presta suporte as constantes alterações de negócios nos processos já implementados, oferece apoio nas áreas funcional e técnica e no desenvolvimento de aplicações paralelas integradas no sistema SAP (metodologias e técnicas homologadas pela SAP). Em seu escopo, fornece soluções como consultoria, soluções fiscais e outsourcing, além de contar com parcerias tecnológicas como SAP, Microsoft Partner, Onesource | Mastersaf e Synchro.

No seu quadro de recursos humanos emprega aproximadamente 320 profissionais entre consultores de projetos que representam 93% do quadro de funcionários e a equipe de apoio administrativo destinados às rotinas financeiras e de recursos humanos.

A “Consultoria IT” tem apresentando um crescimento contínuo e exponencial. Nos últimos dois anos (2017 a 2019) apresentou um crescimento de 120% em seu faturamento, 51% em quantidade de funcionários, 90% em montante de salários pagos, 116% em clientes atendidos e 39% em projetos de consultoria.

Em 2019, quando completou 10 anos de atividades, os sócios definiram que era o momento de profissionalizar as áreas financeira e recursos humanos através da contratação de profissionais de mercado. Nos meses de abril e julho foram contratados respectivamente um gerente financeiro e um gerente de recursos humanos. Destaca-se que, até então, ambas as áreas eram conduzidas por um coordenador administrativo que estava na empresa há mais de seis anos.

Historicamente a “Consultoria IT” contraía empréstimos bancários (capital de giro) para cobrir principalmente o *gap* de caixa no momento de pagar a folha de pagamento, pois os recursos disponíveis não eram suficientes para cobrir todas as saídas de caixa. O descasamento de prazos fazia com que a “Consultoria IT” recorresse a empréstimos bancários sem definir um plano de ação para minimizar esse efeito. A partir do levantamento do gerente financeiro, detectou-se que os principais ofensores de caixa eram:

Prazo médio de recebimento elevado (PMR): em termos gerais, o faturamento da “Consultoria IT” é dividido em três linhas de negócios (detalhados na seção 4.2) sendo: 1) Apontamento de horas (*timesheet*), 2) Projeto de escopo fechado e 3) Suporte. Dos 15 clientes mais significantes em valor de faturamento em 2019 (representando mais de 85% do faturamento), 60% deles apresentou um prazo médio de recebimento igual ou superior a 45 dias, 7% maior do que 30 dias e menor do que 45 dias e apenas 33 % dos clientes tinham um prazo de recebimento menor ou igual a 30 dias. Destaca-se que um dos principais clientes tinha o prazo de 180 dias. A tabela 1 demonstra a distribuição desses clientes.

Tabela 1
PMR dos 15 principais clientes

Nome do cliente	Partic (%) Faturamento	\bar{X} PMR	Maior ou igual a 45 dias	Maior que 30 dias e menor que 45 dias	Menor ou igual a 30 dias
Cliente 1	29%	79	79		
Cliente 2	11%	180	180		
Cliente 3	8%	36		36	
Cliente 4	6%	45	45		
Cliente 5	5%	21			21
Cliente 6	4%	30			30
Cliente 7	4%	67	67		
Cliente 8	3%	62	62		
Cliente 9	3%	30			30
Cliente 10	3%	60	60		
Cliente 11	2%	45	45		
Cliente 12	2%	45	45		
Cliente 13	2%	60	60		
Cliente 14	2%	23			23
Cliente 15	2%	29			29
Média	86%	54	60%	7%	33%

Ausência de indicadores do processo de faturamento: a equipe de faturamento (emissão das notas fiscais), composta à época (2019) por dois profissionais, não recebia direcionamento para realização de suas atividades. Detectou-se que o processo era realizado sem medidores de performance (*key performance indicator* - KPI) e com restritos critérios de priorização, como exemplo, priorizar clientes com os melhores prazos de pagamento e de maior valor agregado.

Índice de inadimplência fora de controle: identificou-se que havia baixo acompanhamento dos títulos vencidos e que, além do elevado prazo médio de recebimento, o índice médio de inadimplência estava em torno de 19% ao mês (período observado de julho de 2018 a junho de 2019). Adicionalmente, embora constasse no contrato comercial, a “Consultoria IT” não praticava a cobrança de multa e juros dos clientes em atraso.

Prazo de pagamentos a fornecedores despadronizado: detectou-se ausência de um prazo padrão de pagamento a fornecedores, o que impossibilitava a projeção de um fluxo de caixa assertivo. Os prazos de pagamento dos prestadores de serviços e dos fornecedores de insumos para o escritório eram realizados conforme a política de pagamento dos próprios fornecedores ao invés da “Consultoria IT” negociar no aceite da contratação ou da compra. Observou-se também relativo volume de pagamento em atraso ocasionando a incidência de multa e juros. Nestes casos, não havia também a prática de negociação com os fornecedores para possível isenção do ônus financeiro.

Falta de controle financeiro (fluxo de caixa): mesmo sendo um provedor de solução de sistema (ERP), a “Consultoria IT” trabalha com um sistema interno próprio. Embora as provisões de contas a pagar fossem lançadas no seu ERP, muitas destas provisões precisariam passar por uma revisão rigorosa devido à defasagem tanto de valores como das datas de pagamento.

O módulo de contas a receber é alimentado automaticamente mediante a emissão das notas fiscais (faturamento). A problemática consistia em acompanhar se os clientes estavam realmente seguindo as datas de vencimento, visto que comumente os recebimentos ocorriam em atraso (índice de inadimplência). Em outras palavras, dada a situação em que as provisões de pagamentos estavam desatualizadas e o baixo acompanhamento dos recebimentos, a “Consultoria IT” não preparava o relatório de fluxo de caixa, dificultando assim o controle financeiro.

4 Intervenção e Mecanismos Adotados

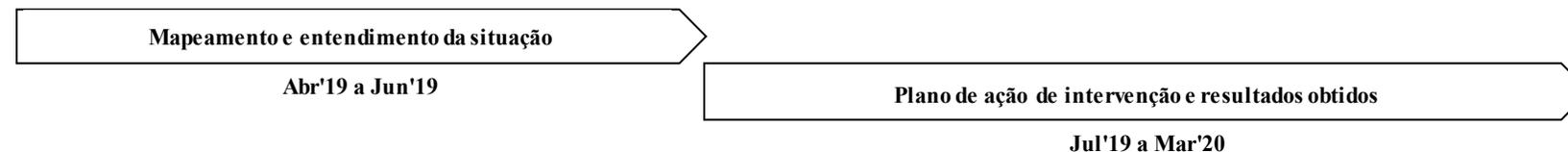
Entendida a problemática da “Consultoria IT”, um plano de ação de intervenção foi desenvolvido para que a empresa pudesse continuar sua trajetória crescente de forma mais organizada e sobretudo conhecendo melhor seus próprios números. A tabela 2 apresenta o plano de ação de intervenção que compreendeu o período de abril de 2019 a março de 2020.

Partindo do conceito que ciclo financeiro corresponde ao intervalo entre o pagamento dos insumos (matéria-prima) até o recebimento pela venda do produto acabado, buscar maior dinamização nos recebimentos dos clientes, emissão mais rápida de títulos das vendas, melhor adequação e controle das datas de recebimentos e de pagamentos, maior controle das contas a receber, retração no nível de investimentos em estoques e revisão da política de concessão de crédito são algumas das medidas que contribuem para uma eficiente administração do fluxo de caixa (Assaf & Lima, 2019).

Tabela 2

Mapeamento da problemática e plano de ação de intervenção

Problemática	Impacto financeiro	Solução proposta/meta desenhada
Prazo médio de recebimento elevado (PMR)	Aumenta o descasamento de prazos entre recebimentos e pagamentos (PMR x PMP)	Renegociar o prazo de recebimento dos clientes que possuem PMR superior a 45 dias Prospectar novos clientes com prazo de recebimento igual ou inferior a 30 dias (curto prazo)
Falta de indicadores de faturamento	Baixa liquidez. Quanto maior o tempo para faturar, maior o tempo para receber do cliente (maior tempo para converter em caixa)	Concentrar 80% do total do faturamento nos dez primeiros dias de cada mês
Índice de inadimplência	Desequilíbrio financeiro. Somado ao elevado PMR, faz com que a Consultoria IT busque por recursos de terceiros (empréstimos bancários)	Reduzir o índice médio de inadimplência de 19% para 5% Cobrança preventiva Acompanhamento semanal dos títulos vencidos Cobrança amigável com intervenção do gestor do projeto Aplicação de multa e juros Cobrança judicial
Prazo de pagamento a fornecedores despadronizado	Não permite projetar as necessidades de caixa de curto prazo	Implantar prazo padrão de pagamento a fornecedores em 30 dias
Falta de controle financeiro (fluxo de caixa)	Tomadas de decisões equivocadas e incerteza do controle de caixa	Implantar controle financeiro através do relatório de fluxo de caixa diário



4.1 Prazo médio de recebimento elevado (PMR)

Em julho de 2019 foi apresentada em reunião aos sócios a tabela 1 onde se demonstrou a distribuição dos prazos médios de recebimentos dos 15 principais clientes em valor de faturamento (ano base 2019). Segundo justificativa dos sócios, renegociar os prazos de recebimentos com os clientes não seria factível por questões comerciais. Adicionalmente, prospectar novos clientes adotando um prazo de recebimento mais curto (recebimento em até 30 dias) seria avaliado mediante oportunidades de mercado. Desta maneira, não houve intervenção com o objetivo de minimizar o efeito do prazo médio de recebimento da “Consultoria IT”.

Como a gestão comercial é conduzida essencialmente pelos três sócios da “Consultoria IT”, o plano de intervenção focou nas atividades relacionadas à revisão do processo de faturamento, na gestão das contas a receber, no fluxo de pagamentos (contas a pagar) e na implantação de controle financeiro buscando obter maior eficiência na gestão de capital de giro.

4.2 Revisão do processo de faturamento

O faturamento da “Consultoria IT” é dividido em três principais linhas de negócio: Apontamento de horas, Projeto fechado e Suporte, sendo que os dois principais em termos de receita são Apontamento de horas e Projeto fechado representando 70% e 27% do faturamento total respectivamente (ano base 2019).

- a) **Apontamento de horas (*timesheet*):** corresponde ao total mensal de horas trabalhadas pelos consultores em cada projeto de consultoria. O faturamento é então baseado no total de horas trabalhadas no mês. Este tipo de faturamento representa 70% da receita total da empresa;
- b) **projeto de escopo fechado:** são projetos em que o escopo a ser desenvolvido ao cliente já é definido na contratação da “Consultoria IT” por um valor pré-definido. O faturamento deste tipo de projeto é realizado mediante parcelas conforme cronograma de cada projeto;
- c) **suporte:** atendimento pontual aos clientes para resolver demandas específicas e de menor complexidade.

As medidas adotadas compreenderam em primeiro lugar otimizar o processo de faturamento da empresa. Sendo que 70% da receita total é proveniente das horas trabalhadas pelos consultores (apontamento de horas), a partir de junho foi estabelecida a diretriz de que

80% do total de faturamento mensal de *timesheet* fosse concentrado nos dez primeiros dias de cada mês.

Para se atingir o percentual de faturamento, o total de horas trabalhadas são registradas no sistema de apontamento de horas até o último dia do mês por cada consultor. Na sequência, com base no total de horas trabalhadas, cada gerente de projeto (GP) é responsável por acompanhar um *workflow* de validação e aprovação das horas apontadas no *timesheet* perante cada cliente. Para fins de demonstração deste relato, não entraremos no detalhe o que é cada status e ilustraremos as etapas como: Status 1, Status 2, Status 3 e o mais importante, status de “Faturado”, ou seja, quando a nota fiscal de serviços é emitida e enviada ao cliente por meio eletrônico. A figura 4 demonstra como o processo funciona.

Timeline	Até o último dia do mês	Até o dia 10 do mês subsequente			
Ação	Lançamento das horas trabalhadas	Status 1			
			Status 2		
				Status 3	
					Faturado
Responsável	Consultores	Gerente de projeto	Gerente de projeto	Aprovação do cliente	Equipe de faturamento

Figura 4. *Timeline* do faturamento de apontamento de horas (*timesheet*).

Em segundo lugar, para monitorar a performance do faturamento, foram implantados medidores os quais são compartilhados por e-mail nos dez primeiros dias do mês com os sócios e os gerentes de cada projeto. Após os dez dias, os medidores são divulgados semanalmente. Nestes indicadores, pode-se encontrar o percentual faturado e percentual pendente de faturamento detalhado por sócio e por gerente de projeto. O objetivo da divulgação é que todos os envolvidos tomassem conhecimento da parcela de faturamento que contribuem para atingir a diretriz estabelecida.

As tabelas 3 e 4 são exemplos dos medidores enviados para os sócios e os gerentes de projeto no dia 6 de dezembro de 2019 em relação à performance do faturamento (*timesheet*) do mês de novembro. Por questão de confidencialidade, os nomes dos sócios e dos gerentes de projetos foram substituídos por nomes genéricos e os valores foram convertidos por um fator interno para não expor os valores reais. Observando as tabelas 3 e 4, podemos notar que na média 47% do faturamento foi atingindo nesta data restando ainda mais quatro dias para se os 33% pendentes de faturamento para a meta de 80%.

Tabela 3
Status de faturamento por sócio
I. Projetos Horas (Timesheet)

Tipo:	Horas					
Nome	1. Status 1	2. Status 2	3. Status 3	4. Status 4	Total Geral	% Faturado
Sócio 1	271	202	1.860	2.895	5.229	55%
Sócio 2	173	101	470	2.554	3.298	77%
Sócio 3	1.688	1.758	89	529	4.064	13%
Total Geral	2.132	2.061	2.419	5.978	12.590	47%
Status (%)	17%	16%	19%	47%	100%	
Não faturado acumulado (%)	17%	33%	53%			

Tabela 4
Status de faturamento por gerente de projeto
II. Projetos Horas (Timesheet)

Tipo:	Horas (timesheet)					
Nome	1. Status 1	2. Status 2	3. Status 3	4. Status 4	Total Geral	% Faturado
Gerente de projeto 10	84	195	1.807	2.365	4.450	53%
Gerente de projeto 8	-	-	5	1.693	1.698	100%
Gerente de projeto 7	-	101	396	849	1.345	63%
Gerente de projeto 9	1.688	1.758	89	422	3.957	11%
Gerente de projeto 6	-	8	-	417	425	98%
Gerente de projeto 5	173	-	69	119	361	33%
Gerente de projeto 3	54	-	-	65	119	55%
Gerente de projeto 1	-	-	-	25	25	100%
Gerente de projeto 2	65	-	-	23	88	26%
Gerente de projeto 4	68	-	53	-	122	0%
Total Geral	2.132	2.061	2.419	5.978	12.590	47%
Status (%)	17%	16%	19%	47%	100%	

O objetivo de apresentar dois painéis (um por sócio e outro por gerente de projeto) se justifica porque cada sócio é responsável por uma carteira de clientes. Abaixo de cada sócio estão os gerentes de projetos que são responsáveis por um ou mais projetos e que reportam para um dos três sócios. Já a separação em *status* (Status 1, Status 2, Status 3 e Faturado) contribui para identificar o percentual de cada estágio dentro do cronograma de faturamento.

4.3 Gestão das contas a receber

Um dos componentes do ciclo financeiro é o prazo médio de recebimento, ou seja, o período de tempo médio entre uma venda a prazo e a conversão do pagamento em fundos que a empresa possa usar. Por isso, o objetivo da administração das contas a receber é cobrar os recebimentos o mais rapidamente possível sem prejudicar as vendas por meio de técnicas muito agressivas de cobranças. Atingir essa meta envolve três tópicos: 1) seleção e padrões de crédito, 2) termos de crédito e 3) monitoramento de crédito (Gitman, 2010).

Segundo Assaf (2014), o principal insumo para se definir uma política global de crédito diz respeito à análise do risco das vendas a prazo. Um enfoque tradicional definido na proposição original de Brigham e Weston é conhecido como os cinco “Cs” do crédito: caráter, capacidade, capital, garantias (*colateral*) e condições.

- a) Caráter - histórico de cumprimento das obrigações do cliente;
- b) capacidade - capacidade do cliente em honrar seus créditos;
- c) capital - relação entre a dívida e o patrimônio líquido do cliente;
- d) garantias (*colateral*) - valor dos ativos que o cliente dispõe para dar como garantia de crédito;
- e) condições - condições econômicas gerais e setoriais sobre a capacidade de pagamento do cliente.

Ainda conforme Gitman (2013), um aspecto importante na gestão das contas a receber é o monitoramento do crédito. Trata-se de uma revisão constante das contas a receber para avaliar se os clientes estão pagando de acordo com os termos de crédito pactuados. De acordo com Cornett et al. (2013), para este objetivo uma das técnicas utilizadas pelas empresas é a adoção de uma política de cobrança. Geralmente o procedimento de cobrança segue as seguintes ações:

- a) Enviar uma ou mais cartas de inadimplência informando os clientes sobre as condições vencidas e discutir meios alternativos de quitação;
- b) fazer chamadas telefônicas transmitindo as mesmas informações acima;
- c) contratar empresas específicas de cobrança;
- d) tomar medidas legais quando as outras alternativas não funcionarem.

Conforme apresentado na Tabela 1, o prazo médio de recebimento da “Consultoria IT” dos 15 principais clientes é de 54 dias, sendo que apenas 33% da receita são de clientes que pagam em trinta dias ou menos. Portanto, sendo que a maioria dos clientes têm prazo de pagamento mais elevado, um dos principais pontos observados foi que o índice médio de inadimplência estava fora de controle. No período observado de 12 meses (julho de 2018 a junho de 2019), o índice médio apurado foi de 19%.

No caso da “Consultoria IT”, as medidas adotadas para o monitoramento das contas a receber focaram em reduzir o índice de inadimplência para 5%. Para este propósito, os direcionadores implantados foram as ações de cobrança preventiva (antes do título vencer), no acompanhamento frequente (semanal) dos títulos vencidos, no envolvimento dos gerentes de projeto ou dos sócios em negociações mais complexas e por fim em medidas legais de cobrança. A tabela 5 demonstra no detalhe as medidas implantadas.

Tabela 5

Plano de ação para redução da inadimplência

Problemática	Solução proposta/meta desenhada	Reduzir o índice médio de inadimplência de 19% para 5%
	Cobrança preventiva	Confirmar recebimento com os clientes por e-mail ou outros canais com pelo menos 15 dias de antecedência da data do vencimento
	Acompanhamento semanal dos títulos vencidos	Manter cobrança semanal dos títulos vencidos com o objetivo de negociar nova data de recebimento sem repasse de multa e juros
Índice de inadimplência	Cobrança amigável com intervenção do gestor do projeto	Envolvimento do gerente de projeto responsável pelo cliente para negociação dos títulos vencidos Em negociações mais complexas, escalamento para o sócio responsável
	Aplicação de multa e juros	Cobrança de 2% de multa e 1% a.m de juros dos títulos recebidos em atraso quando as tentativas anteriores não funcionaram
	Cobrança judicial	Envio de notificação via cartório e em caso de permanecer a inadimplência, protesto do CNPJ do cliente com aval do sócio responsável

O relatório por idade das contas a receber, conhecido como *Aging List*, é outra ferramenta básica para o monitoramento das contas a receber. Para prepará-lo, a área de cobrança classifica os títulos a receber ordenando por data de vencimento. Por meio deste relatório pode-se analisar o montante dos títulos a vencer e dos títulos vencidos. Adicionalmente, algumas empresas aprimoram o relatório por idades para terem uma ideia de como elas devem mudar a estratégia de vendas em períodos sazonais de vendas (Ross et al., 2015).

Por ser um relatório que facilita a análise das contas a receber, na “Consultoria IT” também foi implantando o *Aging List* que, além de apresentar a idade de vencimento das contas a receber, apresenta também o detalhamento por cliente. Tomando como exemplo os mesmos 15 clientes citados na tabela 1, o *Aging List* na posição 31/12/2019 ficou conforme a tabela 6. Também por questão de confidencialidade os valores foram convertidos por um fator interno para não expor os valores reais.

Tabela 6
Aging List - 31/12/2019

Nome do cliente	A Vencer	1 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	121 + dias	TOTAL
Cliente 1	7.235	354	1	4	-	125	7.719
Cliente 2	16.462	72	-	-	96	30	16.660
Cliente 3	2.207	2.617	173	18	33	93	5.141
Cliente 4	2.282	-	-	-	-	-	2.282
Cliente 5	657	269	-	-	-	-	925
Cliente 6	981	60	-	-	-	-	1.040
Cliente 7	3.855	-	-	-	-	-	3.855
Cliente 8	4.387	-	-	-	-	-	4.387
Cliente 9	2.594	97	-	-	-	-	2.691
Cliente 10	253	-	-	-	-	-	253
Cliente 11	153	-	-	-	-	-	153
Cliente 12	370	-	-	-	-	-	370
Cliente 13	220	-	-	-	-	-	220
Cliente 14	-	-	-	-	-	-	-
Cliente 15	182	-	-	-	-	-	182
TOTAL	41.837	3.468	174	22	129	248	45.878
%	91%	8%	0%	0%	0%	1%	100%

4.4 Gestão do fluxo de pagamentos

Geralmente as empresas fazem transações a prazo com outras empresas de tal forma que não se exige a saída de caixa no momento da compra. As compras a prazo são então registradas na conta de “contas a pagar”. Este é o maior passivo circulante operacional representando cerca de 40% do passivo circulante para uma empresa média que não seja do setor financeiro. Já para as empresas pequenas este percentual pode ser um pouco maior devido à dificuldade para se obter financiamento de outras fontes, pois elas acabam dependendo muito do crédito comercial. Sendo assim, as contas a pagar tornam-se uma fonte espontânea de financiamento no sentido que decorre de transações comerciais entre as empresas (Brigham & Ehrhardt, 2017).

Numa situação ótima de caixa em que uma empresa tivesse controle total sobre sua liquidez, seu saldo de caixa seria zero. Entretanto, é óbvio que esta é uma situação inexistente,

pois toda empresa precisa manter, em magnitudes diferentes, um valor mínimo de caixa. Tradicionalmente considera-se que existem três motivos para tal sendo o primeiro motivo denominado de transação (para honrar os compromissos assumidos), o segundo de precaução (em caso de eventualidades) e o terceiro refere-se à especulação (perspectiva de oportunidade futura para fazer negócios). O fato é que existem diversas razões para demanda de caixa e um dos fatores que contribuem para se manter um nível de caixa mínimo refere-se à existência de prazo de pagamento reduzido. Neste cenário, a empresa precisa acionar o seu caixa mais rapidamente para honrar seus compromissos. Com o intuito de otimizar a rentabilidade, tendo em vista que investimento em caixa representa perda de rentabilidade, a empresa deve aumentar, sempre que for economicamente vantajoso, o seu prazo de pagamento (Assaf & Silva, 2007).

A “Consultoria IT” também registra o seu saldo de contas a pagar, porém observou-se que não havia um padrão quanto ao prazo de pagamento aos fornecedores. Ela também não negociava um prazo mais elástico (pelo menos 15 dias) assumindo obviamente um prazo de pagamento mais curto, o que paradoxalmente favorecia o fluxo de recebimento dos fornecedores. Baseado no exposto, foi determinando que o prazo de pagamento a partir de julho de 2019 seria de trinta dias da data da emissão da nota fiscal do fornecedor. A tabela 7 apresenta o mapeamento realizado das principais saídas mensais de caixa:

Tabela 7

Mapeamento e classificação das saídas de caixa

1. Saídas de caixa	2. Classificação em grupos	3. É aplicável implantar o prazo de 30 dias?	4. Fornecedores
Mapeamento valores superiores a R\$ 2.000 (mês)	1. Fopag	Não	n/a
	2. Benefícios	Não	n/a
	3. Empréstimos bancários	Não	n/a
	4. Impostos e contribuições	Não	n/a
	5. Despesas operacionais	Não	n/a
	6. Despesas administrativas e comerciais	Sim	Serviço de suporte técnico de infraestrutura de TI, banco de dados, suporte Icloud, serviço de telefonia fibra e comutada, contabilidade, marketing e divulgação, novas compras (*)

Com base nas principais saídas de caixa no período de janeiro a maio de 2019, foram selecionados os pagamentos superiores a dois mil reais mensais. Chegou-se no critério deste valor, pois no período observado as saídas de caixa de valor superior a dois mil reais representaram uma cobertura de mais de 93% dos pagamentos mensais. Portanto, os valores inferiores a dois mil reais não foram considerados para um mapeamento mais detalhado.

Na sequência, os pagamentos foram classificados gerencialmente em cinco principais grupos sendo 1. Fopag (pagamentos relacionados à folha de pagamento), 2. Benefícios

(pagamentos relacionados a benefícios como assistência médica e odontológica, vale transporte, vale refeição, seguro de vida), 3. Empréstimos bancários, 4. Impostos e contribuições, 5. Despesas operacionais (reembolso de despesas a funcionários, cartão de crédito corporativo, compra de passagens aéreas e hospedagem, despesa com transporte e locomoção) e 6. Despesas administrativas e comerciais.

Com base na natureza (tipo de pagamento) dos seis grupos, entramos com o questionamento se seria aplicável implantar o prazo de trinta dias de pagamento. Por exemplo, sabe-se que não é aplicável para o grupo de salários e de impostos. Seguindo esta linha de questionamento, entendeu-se que o único grupo que poderia se enquadrar foi o de despesas administrativas e comerciais. A tabela 6 também resume os tipos de fornecedores em que o novo prazo de pagamento foi implantado.

A comunicação com os fornecedores para alteração do prazo de pagamento foi essencialmente feita por meio eletrônico (e-mail) e por telefone. Como esperado, houveram rejeições por parte dos fornecedores em prolongar seu prazo de pagamento. Os fornecedores que negaram em adotar o prazo de trinta dias flexibilizaram um prazo alternativo, sendo ele não inferior do que vinte dias. Dado que os pagamentos antes de se ter um prazo padrão de pagamento eram efetuados na média entre cinco e dez dias, entendeu-se que vinte dias, embora não fosse o prazo determinado pela “Consultoria IT”, foi negociado e aceito.

Um segundo fator que contribuiu para a melhoria da gestão do fluxo de pagamentos foi a contratação de um profissional em junho de 2019 focado na atividade de compras. Este profissional passou a fazer pelo menos três cotações comparativas, bem como negociava previamente o prazo de pagamento seguindo a política de trinta dias de pagamento. Os casos inferiores a trinta dias eram analisados individualmente pelo gerente financeiro da “Consultoria IT”. Antes deste profissional, a atividade de compras ficava sob responsabilidade da recepção (recepção e telefonista), não havendo cotações e nem negociação de prazos.

Uma outra determinante sob responsabilidade do profissional de compras foi a de reduzir as transações por cartão de crédito corporativo. A justificativa é que as compras por cartão de crédito não são registradas no sistema interno (ERP) como uma conta a pagar, o que dificultava a previsão de caixa. Segundo, compras por este meio não há negociação de prazo de pagamento com os fornecedores, pois a saída de caixa ocorre inevitavelmente na data de vencimento da fatura. Por fim, como todo gasto com cartão de crédito precisa ser classificado contabilmente, enquanto a fatura não é fechada pelo banco, os lançamentos do cartão só são conciliados após o recebimento da fatura. Logo, a vantagem de comprar diretamente com o fornecedor é a negociação do prazo de pagamento, a previsão de caixa (contas a pagar) e o

registro no ERP com a classificação contábil mediante recebimento da nota fiscal do fornecedor.

4.5 Fluxo de caixa

Das problemáticas apresentadas na tabela 2, as soluções propostas focaram em duas frentes, sendo a primeira a tratativa comercial e a segunda a melhoria operacional – tabela 7. A última proposta para tratar a problemática de controle financeiro focou na análise financeira como forma de medir e de acompanhar as intervenções implantadas.

O termo controle refere-se ao conjunto de procedimentos, ferramentas, medidas de desempenho, sistema e incentivos que as organizações usam para atingir os objetivos organizacionais. O processo de manter uma organização sob controle consiste nos estágios de planejar, fazer, conferir e agir. Como fator técnico de um controle bem projetado, a relevância das informações é mensurada em quatro características (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015):

- a) Precisão - gerar informações precisas e relevantes;
- b) Pontualidade - gerar informações precisas no tempo adequado;
- c) Consistência - utilizar linguagem e métodos técnicos para produzir informações sem gerar conflito interior nas várias partes de uma organização;
- d) Flexibilidade - gerar informações de maneira flexível para que possam ser interpretadas uniformemente em várias partes de uma organização.

Tabela 8

Problemáticas e foco da solução proposta

Problemática	Solução proposta/meta desenhada	Foco da solução proposta
Prazo médio de recebimento elevado (PMR)	Renegociar o prazo de recebimento dos clientes que possuem PMR superior a 45 dias Prospectar novos clientes com prazo de recebimento igual ou inferior a 30 dias (curto prazo)	Tratativa comercial
Falta de indicadores de faturamento	Concentrar 80% do total do faturamento nos dez primeiros dias de cada mês	Melhoria operacional
Índice de inadimplência	Reduzir o índice médio de inadimplência de 19% para 5% Cobrança preventiva Acompanhamento semanal dos títulos vencidos Cobrança amigável com intervenção do gestor do projeto Aplicação de multa e juros Cobrança judicial	Melhoria operacional
Prazo de pagamento a fornecedores despadronizado	Implantar prazo padrão de pagamento a fornecedores em 30 dias	Melhoria operacional
Falta de controle financeiro (fluxo de caixa)	Implantar controle financeiro através do relatório de fluxo de caixa diário	Controle financeiro

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa por meio do registro dos ingressos e das saídas

(desembolsos) em determinado intervalo de tempo. É de fundamental importância, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros do negócio. A capacidade de geração de recursos de caixa promove benefícios como menor necessidade de financiamento dos investimentos em capital de giro e redução de seus custos financeiros. Desta forma, o objetivo fundamental do gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos. As principais áreas que podem contribuir para melhor desempenho do fluxo de caixa, acelerando os ingressos ou retardando os desembolsos, inserem-se basicamente no ciclo operacional e podem ser administrados através de (Assaf & Silva, 2007):

- a) Negociação com fornecedores e credores visando alongar os prazos de pagamento;
- b) medidas mais eficientes de valores a receber, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- c) concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimento.

Após a revisão do processo de faturamento com aplicação de métricas e acompanhamento por indicadores, maior controle das contas a receber e da gestão do fluxo de pagamentos, foi implantado o relatório de fluxo de caixa diário da “Consultoria IT”. Baseado no acompanhamento mais próximo das contas a receber (tabela 4), tendo como pilares a cobrança preventiva e o acompanhamento semanal dos títulos vencidos, a gestão dos recebimentos possibilitou uma projeção de até dois meses das entradas previstas.

Utilizando-se do levantamento das principais saídas de caixa (tabela 7), foram também realizadas as provisões de pagamentos observando as variáveis de valor, data, nome do fornecedor e o tipo de pagamento. Para evitar duplicidades de lançamentos, as provisões são substituídas mediante registro do lançamento real a pagar no sistema interno (ERP) da “Consultoria IT”. Um bom exemplo são os pagamentos de salários que são efetuados todo dia 15 de cada mês. Conforme o departamento pessoal (DP) direciona o valor total a pagar para o departamento financeiro, a provisão previamente lançada é então substituída.

Observando-se as saídas de caixa do ano de 2019, constatou-se que 62% dos pagamentos eram relacionadas à folha de pagamento (fopag), 16% com pagamento de empréstimos bancários (contratos de capital de giro) e 6% com pagamento de impostos e contribuições. Em outras palavras, a principal demanda de caixa da “Consultoria IT” era com pagamento de salários. Mediante tal relevância e com objetivo de gerar informações mais precisas, foi

estabelecido com o gerente de recursos humanos que a partir de outubro ele fosse o responsável por informar a previsão da folha de pagamento remetendo ao gerente financeiro com dez dias de antecedência da data de pagamento. Antes de outubro, a previsão da folha de pagamento era feita pelo próprio gerente financeiro baseado em médias mensais de pagamento. Entretanto, a provisão não conseguia capturar as movimentações de contratações e demissões que ocorrera durante o mês.

Também até outubro a “Consultoria IT” não tinha um controle fluxo de caixa. O controle que era utilizado à época do levantamento era uma composição de saldos conforme a estrutura demonstrada na tabela 9. Esta posição era reportada uma vez por semana aos três sócios tendo como objetivo prever se o saldo de caixa seria suficiente para o pagamento da folha de pagamento (todo dia 15) ou se haveria necessidade de recursos externos (capital de giro) para compor o caixa.

Tabela 9

Composição de saldo

Mov	Estrutura	Posição
(=)	Saldo das contas correntes	na data do relatório
(+)	Saldo das contas garantidas	na data do relatório
(+)	Recebimentos de clientes confirmados	até o dia 15
(+)	Previsão de clientes a receber	até o dia 15
(-)	Empréstimos a pagar	até o dia 15
(-)	Folha a pagar	até o dia 15
(-)	Demais contas a pagar	até o dia 15
(=)	Saldo (positivo/negativo)	
(+)	Capital de Giro (se saldo negativo)	
(=)	Saldo positivo	

Por outro lado, utilizando o saldo de caixa demonstrado na tabela 9 não era possível acompanhar a posição de caixa diariamente, e caso em algum dia diferente do dia 15 o saldo de caixa estivesse negativo, pela composição de saldos não seria possível detectar esta lacuna. Portanto, o trabalho de melhoria operacional na gestão dos recebimentos e na gestão dos pagamentos se justificou para a implantação de um fluxo de caixa diário no qual se possa analisar as movimentações de entradas e saídas de caixa diariamente e sobretudo, refletindo o mais próximo possível a posição financeira da empresa (assertividade).

A gestão do caixa está relacionada à otimização dos mecanismos de cobrança e de desembolso de caixa. Como normal geral, uma gestão de caixa sensata busca manter um saldo suficiente para cumprir as obrigações que possam surgir no curso normal dos negócios e investir

parte do caixa excedente em outras finalidades como em investimentos financeiros, investimentos na própria empresa, distribuição aos investidores (Ross et al., 2015).

Existem diversos modelos de relatório de fluxo de caixa e cada empresa elabora o seu controle de acordo com as suas necessidades de análises. O fluxo de caixa implantado na “Consultoria IT” a partir de outubro (tabela 10) constituiu os saldos bancários de todas as contas bancárias (contas correntes), os valores de clientes a receber divididos em clientes confirmados e clientes não confirmados e o total de pagamentos dia a dia.

Tabela 10
Fluxo de Caixa da “Consultoria IT”

<i>Data</i>	<i>Saldo Inicial (A)</i>	<i>CAR Confirmados (B)</i>	<i>CAR Não Confirmados (C)</i>	<i>Saída (Pagamentos) (D)</i>	<i>Saldo Final (=A+B+C-D)</i>
D					
D+1					
D+2					
D+3					
...					
D+60					

Notas:

- a) Data: posição de caixa na respectiva data;
- b) CAR Confirmados: valor das contas a receber com a confirmação de recebimento dos clientes (plano de intervenção cobrança preventiva – tabela 4);
- c) CAR Não Confirmados: valor das contas a receber sem a confirmação de recebimento dos clientes. Segue a data de vencimento da nota fiscal;
- d) saída (pagamentos): valor total das saídas de caixa. Representa todas as obrigações a pagar gravadas no ERP interno incluindo as provisões;
- e) saldo final: Saldo Inicial + CAR Confirmados + CAR Não Confirmados – Saída (Pagamentos).

A tabela 10 é uma demonstração das movimentações de entradas e saídas dia a dia. Este é o formato de relatório financeiro que atende, no caso da “Consultoria IT”, sua necessidade específica de controle. Para se atingir este resultado há uma base de dados na qual se tem o detalhamento de todos os recebimentos (número da nota fiscal, data de emissão, nome e CNPJ do cliente, valor bruto e valor líquido e data de vencimento da nota fiscal) e de todos os

pagamentos e provisões a pagar (número da nota fiscal, data de emissão da nota fiscal, nome do fornecedor, valor líquido a pagar, data de vencimento, classificação do tipo saída de caixa).

Mesmo com a implantação do relatório do fluxo de caixa, o relatório de composição de saldo (tabela 9) continuou sendo reportado semanalmente aos três sócios uma vez que eles já estavam familiarizados com o formato da informação. A tabela 9 passou por melhorias as quais não serão detalhadas por não ser o objetivo deste relato. Entretanto, é importante destacar que as tabelas 9 e 10 passaram a se convergir. A primeira tabela apresenta de forma sintética o saldo final e segunda tabela apresenta as movimentações dia a dia, de modo que o saldo final é o mesmo em ambas as tabelas.

Como a situação financeira da “Consultoria IT” é delicada, não dispoño regularmente de excessos de caixa, o fluxo de caixa é atualizado diariamente pelo gerente financeiro. Logo, mediante as movimentações, sobretudo com previsibilidade, possibilitou que a “Consultoria IT” tivesse um controle financeiro mais preciso contribuindo assim com a menor necessidade de buscar recursos externos (empréstimos bancários).

5. Resultados obtidos

A figura 5 demonstra a trajetória do plano de ação de intervenção. Dado que para solucionar a problemática do elevado prazo de recebimento (PRM) exigiria uma renegociação comercial com os atuais clientes da “Consultoria IT”, chegou-se no consenso com os sócios que tal ação fosse desconsiderada a fim de não impactar nas relações comerciais. Em contrapartida, as demais medidas implantadas contribuíram positivamente na qual que se verifica a redução da necessidade de se contrair empréstimos bancários no período observado.

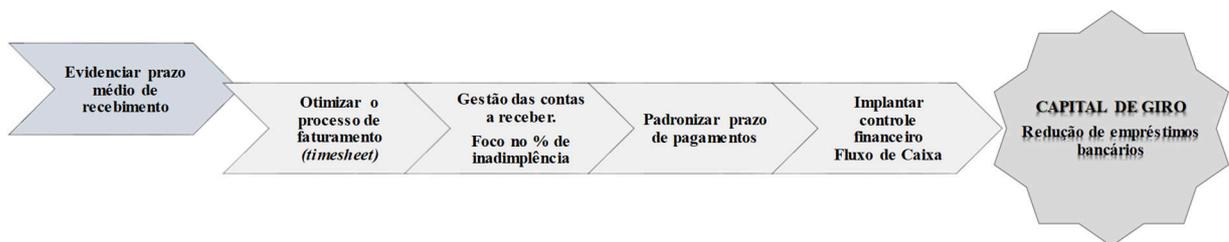


Figura 5. Etapas do plano de intervenção.

Otimizar o processo de faturamento (*timesheet*). Uma vez que a diretriz para faturar 80% do apontamento de horas (*timesheet*) foi implantada em junho, através da tabela 11 pode se avaliar a evolução do processo de faturamento no ano de 2019.

Tabela 11
Evolução do processo de faturamento 2019

Mês	Dia	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
(Jan)	Fat realizado acumulado (%)	10%	35%	68%	82%	92%	100%
(Fev)	Fat realizado acumulado (%)	8%	21%	66%	94%	99%	100%
(Mar)	Fat realizado acumulado (%)	5%	32%	59%	71%	98%	100%
(Abr)	Fat realizado acumulado (%)	17%	17%	27%	59%	100%	100%
(Mai)	Fat realizado acumulado (%)	7%	21%	33%	61%	95%	100%
(Jun)	Fat realizado acumulado (%)	13%	27%	55%	80%	92%	100%
(Jul)	Fat realizado acumulado (%)	22%	55%	78%	89%	99%	100%
(Ago)	Fat realizado acumulado (%)	24%	52%	80%	85%	93%	100%
(Set)	Fat realizado acumulado (%)	37%	55%	78%	94%	94%	100%
(Out)	Fat realizado acumulado (%)	34%	53%	76%	89%	97%	100%
(Nov)	Fat realizado acumulado (%)	22%	52%	71%	82%	85%	100%
(Dez)	Fat realizado acumulado (%)	29%	57%	68%	98%	98%	100%

Para apuração dos resultados obtidos os dias dos meses foram divididos em grupos de cinco dias (do dia 1 ao dia 5, do dia 6 ao dia 10 e assim por diante) e os meses do ano foram divididos em semestres. Como exemplo, nos cinco primeiros dias de janeiro foram faturados 10% do total do faturamento do mês, já em fevereiro apenas 8% do total foram faturados. Observando o primeiro semestre nota-se que a melhor performance foi atingida em janeiro com um índice de 35% do total de horas faturadas até o décimo dia do mês. Já o pior índice foi em abril onde se atingiu apenas 17% do total do faturamento.

Os piores índices de faturamento no segundo semestre aconteceram nos meses de agosto e novembro onde se atingiu 52% do faturamento. Mesmo sendo o pior índice do semestre, o mesmo foi superior em 17% quando comparado com o melhor índice do primeiro semestre (35%). Adicionalmente, nota-se que no segundo semestre, considerando os cinco primeiros dias do mês (do dia 1 ao dia 5), todos os índices foram superiores a 22%, índice este que nunca tinha sido atingido no primeiro semestre do ano.

Embora o índice de 80% de faturamento até o dia 10 do mês não tenha sido atingido no segundo semestre, nota-se que o índice do dia 6 ao dia 10 teve um ganho de eficiência médio de 29% conforme a tabela 12. Dado ainda que do dia 1 ao dia 10 pode conter os sábados e os domingos, é justificável que o índice mais próximo possível de 80% de faturamento se concentre no grupo dos dias 11 a 15.

Tabela 12
Ganho de eficiência médio do processo de faturamento

Mês	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
a) Índice médio de Jan a Jun	10%	26%	51%	75%	96%	100%
b) Índice médio de Jul a Dez	28%	54%	75%	89%	94%	100%
Ganho de eficiência médio (b-a)	18%	29%	24%	15%	-2%	0%

A tabela 12 compara o desempenho médio do total faturado do primeiro semestre com o segundo semestre de 2019. Os maiores ganhos de eficiência estão nos grupos dos dias “6 a 10” e “11 a 15” (29% e 14% respectivamente), o que evidencia que a adoção da diretriz de faturamento bem como o uso de medidores de performance (tabelas 3 e 4) provocaram o envolvimento dos gerentes de projeto e da equipe de faturamento para que a “Consultoria IT” obtivesse melhoria significativa no seu processo de faturamento. Considerando o crescente ganho de eficiência do dia 1 ao dia 20, é justificável que do dia 21 ao dia 30 (dez últimos dias do mês) os índices de faturamento no segundo semestre fossem inferiores do que do primeiro semestre.

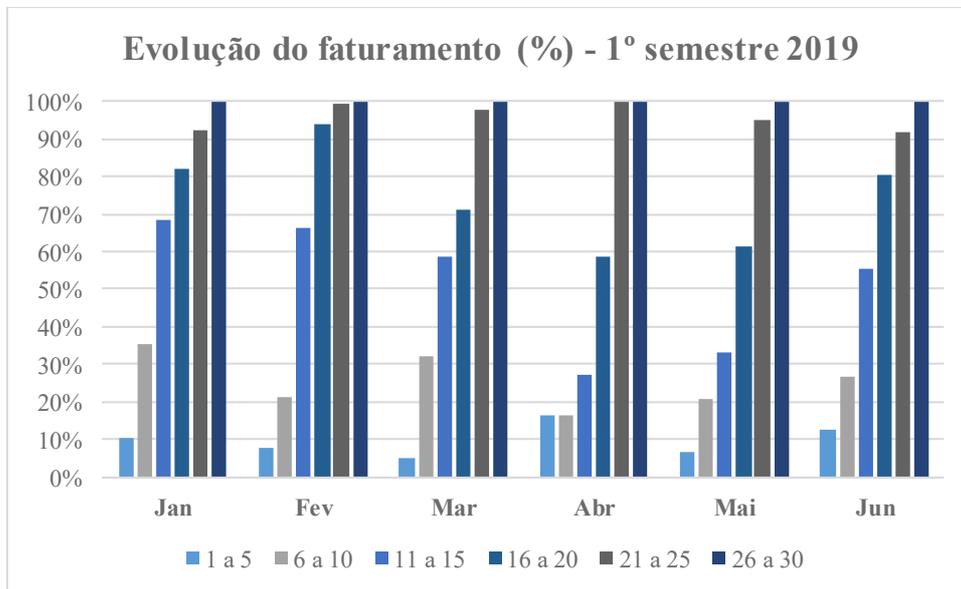


Figura 6. Evolução do faturamento (%) – 1º semestre de 2019.

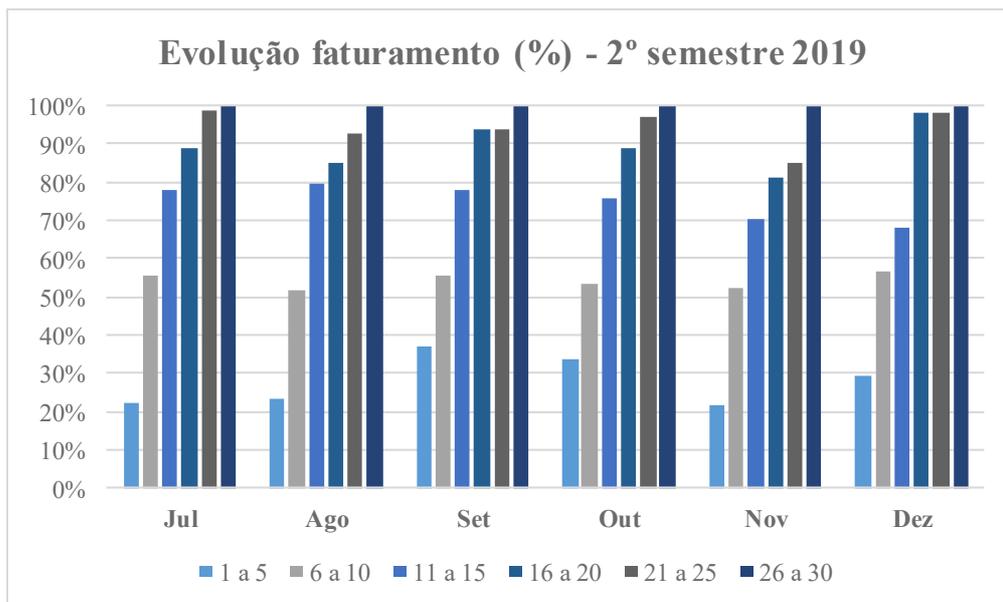


Figura 7. Evolução do faturamento (%) – 2º semestre de 2019.

As figuras 6 e 7 comparam a evolução da performance de faturamento do primeiro com o segundo semestre de 2019. Conforme podemos observar, no segundo semestre o desempenho do faturamento foi constantemente superior aos índices atingidos no primeiro semestre. Destaca-se que a maior evolução se encontra nos grupos dois dias “1 a 5”, “6 a 10” e “16 a 20”.

Tabela 13

Evolução do processo de faturamento: janeiro a março 2019 x 2020

Ano	Mês	Dia	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
2019		(Jan) Fat realizado acumulado (%)	10%	35%	68%	82%	92%	100%
		(Fev) Fat realizado acumulado (%)	8%	21%	66%	94%	99%	100%
		(Mar) Fat realizado acumulado (%)	5%	32%	59%	71%	98%	100%
2020		(Jan) Fat realizado acumulado (%)	10%	77%	85%	91%	98%	100%
		(Fev) Fat realizado acumulado (%)	16%	30%	81%	99%	99%	100%
		(Mar) Fat realizado acumulado (%)	21%	51%	75%	86%	92%	100%
		Mês	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
2020	a)	Índice médio de Jan a Mar 2019	8%	30%	64%	82%	96%	100%
x	b)	Índice médio de Jan a Mar 2020	16%	53%	80%	92%	97%	100%
2019		Ganho de eficiência médio (b-a)	8%	23%	16%	10%	1%	0%

A tabela 13 demonstra o comparativo de janeiro a março dos anos de 2019 e 2020. Observou-se que os maiores ganhos de eficiência foram de 23% e 16% representado respectivamente nos grupos dos dias “6 a 10” e “11 a 15”, acompanhando assim a trajetória previamente apresentada na tabela 12.

Gestão das contas a receber – foco na redução do índice de inadimplência. Como resultado principalmente do plano de cobrança preventiva, onde buscou-se obter a confirmação de recebimento dos clientes com pelo menos quinze dias de antecedência do vencimento de cada título, através da figura 8 podemos observar a redução do índice de inadimplência no período de julho de 2018 a março de 2020.

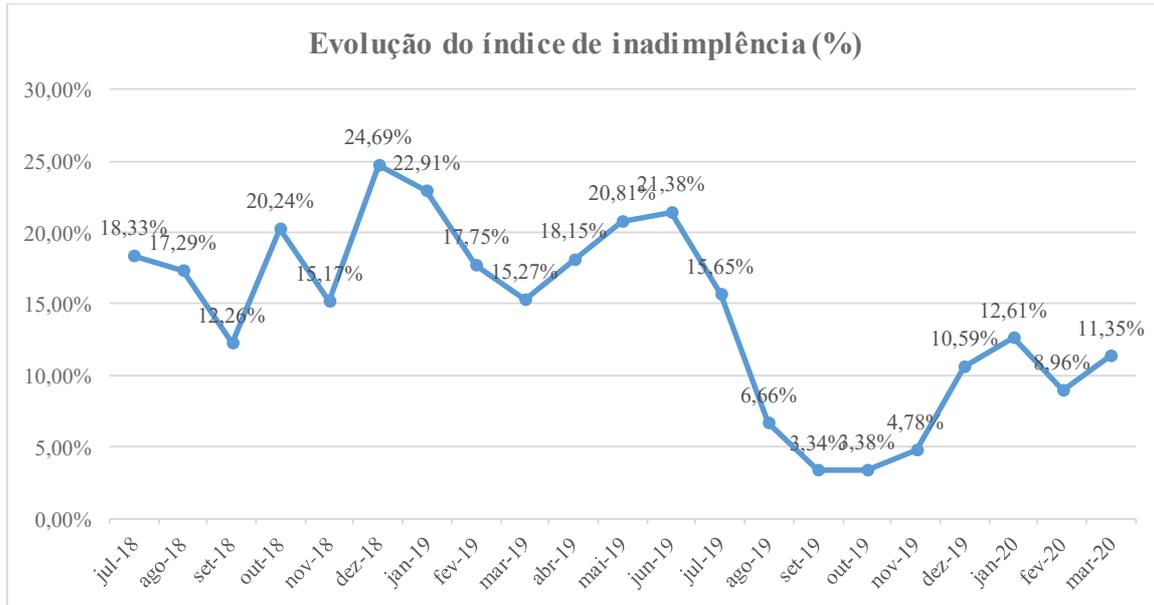


Figura 8. Evolução do índice de inadimplência.

A apuração do índice médio de inadimplência no período de 12 meses antes da intervenção compreendendo os meses de julho de 2018 a junho de 2019 foi de 19%. Considerando que a intervenção se iniciou em junho de 2019, a média do índice de inadimplência de julho de 2019 a dezembro de 2019 reduziu-se para 8,6%. Para comparativo de mesmo período, a figura 9 apresenta o índice de inadimplência entre os anos de 2018 e 2019 nos meses de julho a dezembro.

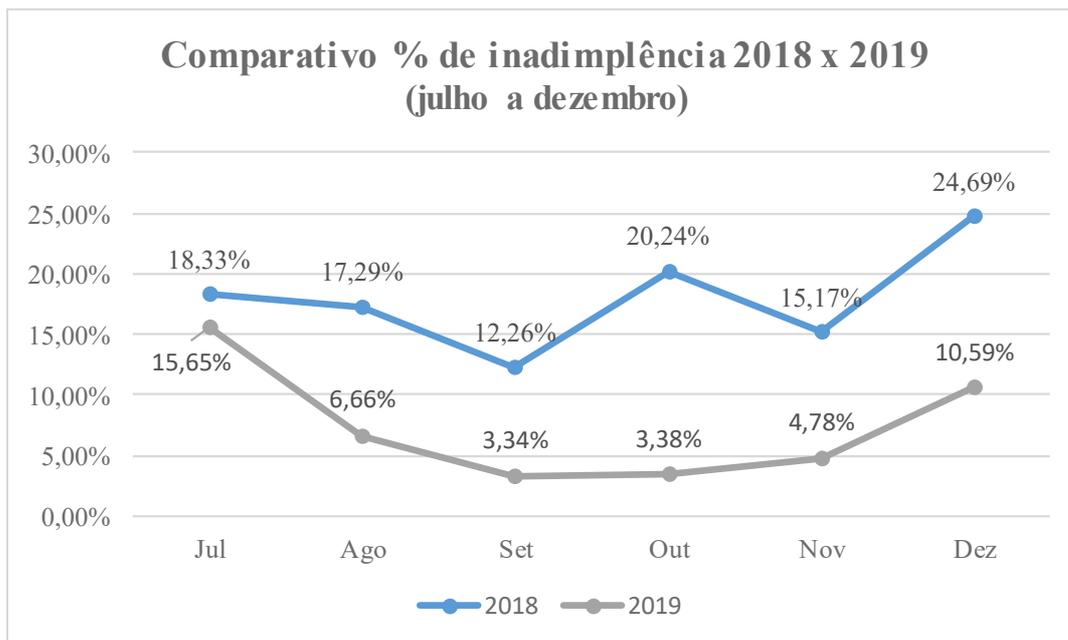


Figura 9. Comparativo % inadimplência 2018 x 2019.

Um evento significativo que contribuiu para redução acentuada no índice de inadimplência ocorreu em 07/08/2019 em que foram baixados do saldo de contas a receber para o resultado da “Consultoria IT” como perdas 39% do total dos títulos vencidos na data base 31/07/2019. O motivo se deu pelo recebimento da carta da administradora judicial informando que foi decretada a falência de um de seus clientes em débito.

Redução de empréstimos bancários. As tabelas 14 e 15 demonstram o histórico dos empréstimos bancários para capital de giro contraídos nos anos de 2017 e 2018. Nessas tabelas pode-se encontrar o nome da instituição financeira (adotado nome fictício por questão de confidencialidade), a quantidade de parcelas, a data do empréstimo e o valor de empréstimo contraído.

Tabela 14

Empréstimos bancários 2017

Nome do banco	Data do empréstimo	Parcelas	Valor do empréstimo
Banco 04	22/01/2017	24	R\$ 600.000
Banco 01	28/03/2017	12	R\$ 500.000
Banco 01	13/06/2017	23	R\$ 358.140
Banco 04	13/06/2017	12	R\$ 500.000
Banco 02	14/07/2017	12	R\$ 1.000.000
Banco 01	17/08/2017	24	R\$ 1.000.000
Banco 04	30/11/2017	12	R\$ 1.000.000
Total 2017			R\$ 4.958.140
% do Ativo			46%

No ano de 2017 foram negociados 7 contratos de empréstimos bancários que somados totalizam aproximadamente 5 milhões de reais representando 46% do total do ativo. É como se a “Consultoria IT” realizasse a cada 37 dias úteis um contrato de empréstimo. No ano de 2018 o valor total de empréstimos aumentou em 9% (tabela 15), reduzindo a média para a cada 33 dias úteis a necessidade de um novo empréstimo bancário.

Tabela 15

Empréstimos bancários 2018

Nome do banco	Data do empréstimo	Parcelas	Valor do empréstimo
Banco 01	10/01/2018	12	R\$ 500.000
Banco 02	14/03/2018	24	R\$ 780.000
Banco 01	14/03/2018	12	R\$ 711.271
Banco 04	14/03/2018	24	R\$ 1.000.000
Banco 01	25/05/2018	12	R\$ 750.000
Banco 01	16/08/2018	18	R\$ 450.000
Banco 03	27/09/2018	15	R\$ 1.000.000
Banco 03	16/10/2018	12	R\$ 200.000
Total 2018			R\$ 5.391.271
% do Ativo			30%

A tabela 16 demonstra os empréstimos bancários contraídos em 2019. Notou-se que houve um elevado crescimento de 167% em relação ao ano anterior totalizando mais de 14 milhões de reais de empréstimos bancários representando 50% do total do ativo. A tabela foi dividida em dois períodos, sendo o primeiro período de janeiro a julho e o segundo período de agosto a dezembro. O motivo de separar em períodos diferentes se dá para mensurar o impacto do plano de ação de intervenção. Os contratos celebrados até o mês de julho foram realizados devido necessidade financeira antes dos efeitos do plano de intervenção.

Tabela 16
Empréstimos bancários 2019

Nome do banco	Data do empréstimo	Parcelas	Valor do empréstimo
Banco 01	29/03/2019	12	R\$ 797.798
Banco 01	29/03/2019	12	R\$ 797.798
Banco 02	14/05/2019	24	R\$ 2.597.385
Banco 04	18/05/2019	24	R\$ 1.000.000
Banco 01	12/07/2019	12	R\$ 792.578
Banco 01	15/07/2019	12	R\$ 792.578
Banco 01	15/07/2019	12	R\$ 529.398
Total A			R\$ 7.307.536
Banco 04	05/09/2019	24	R\$ 2.000.000
Banco 03	11/10/2019	15	R\$ 1.500.000
Banco 03	29/11/2019	12	R\$ 300.000
Banco 02	27/12/2019	12	R\$ 3.299.400
Total B			R\$ 7.099.400
Total A + B			R\$ 14.406.936
% do Ativo			50%

Observando-se a primeira parte da tabela 16 (Total A) em quem foram contraídos R\$ 7,3 milhões em empréstimos bancários fez com que a cada 22 dias úteis a “Consultoria IT” recorresse a um novo empréstimo. Já na segunda parte da tabela (Total B), embora tímido, foi apurado uma redução no valor de R\$ 208 mil em relação ao primeiro período de 2019, elevando para a cada 27 dias úteis a necessidade de um novo empréstimo bancário.

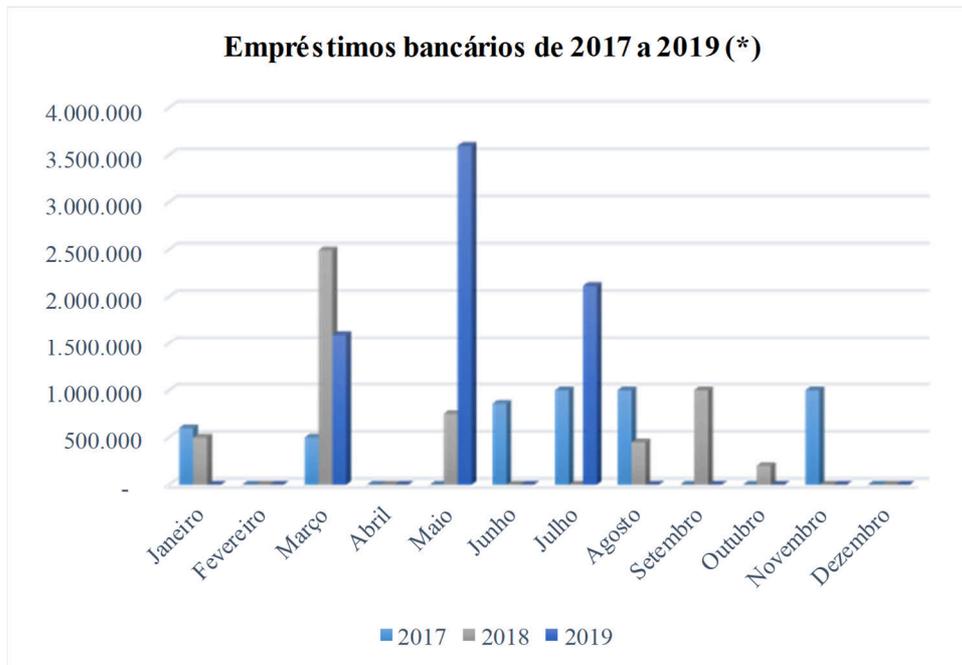


Figura 10. Empréstimos bancários de 2017 a 2019.

(*) 2019 considerando os empréstimos contraídos até 31/07/2019.

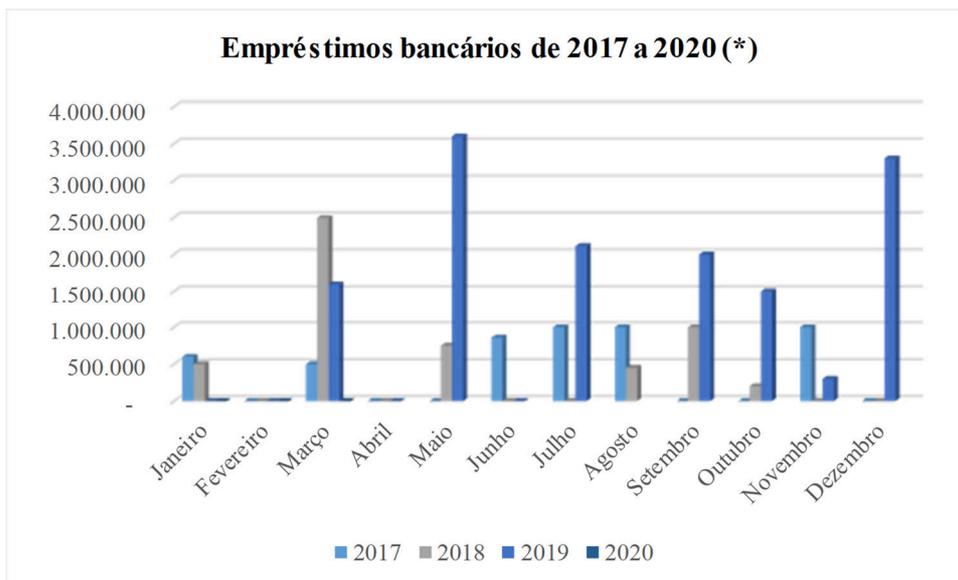


Figura 11. Empréstimos bancários de 2017 a 2020.

(*) 2020 considerando os empréstimos contraídos até 31/03/2020.

A figura 10 demonstra o total de empréstimos contraídos desde 2017 até julho de 2019 (sem o efeito do plano de intervenção). Já a figura 11 apresenta todos os empréstimos contraídos desde 2017 a 2020 já com o plano de ação de intervenção que se iniciou em junho de 2019. Apurou-se que no ano de 2020 até a data base de 31/03/2020 nenhum empréstimo bancário tinha sido contraído. Isso significa que a empresa ficou mais de 65 dias úteis sem contrair nenhum empréstimo bancário, fato que nos últimos três anos aconteceram apenas duas vezes, uma em 2017 e outra entre o último empréstimo de 2018 e o primeiro empréstimo de 2019.

Tabela 17

Histórico de empréstimos 2017 a 2020 (31/03/2020)

Mês	2017	2018	2019	2020
Janeiro	600.000	500.000	-	-
Fevereiro	-	-	-	-
Março	500.000	2.491.271	1.595.597	-
Abril	-	-	-	-
Maio	-	750.000	3.597.385	-
Junho	858.140	-	-	-
Julho	1.000.000	-	2.114.554	-
Agosto	1.000.000	450.000	-	-
Setembro	-	1.000.000	2.000.000	-
Outubro	-	200.000	1.500.000	-
Novembro	1.000.000	-	300.000	-
Dezembro	-	-	3.299.400	-
Total	4.958.140	5.391.271	14.406.936	-
AH (%)		9%	167%	
% do Ativo	46%	30%	50%	

A tabela 17 demonstra o histórico de 2017 até março de 2020. Os resultados demonstram que em 2017 o total de empréstimos contraídos representaram 46% do total do ativo. Em 2018 os empréstimos representaram 30% do total do ativo, mesmo com uma redução percentual de mais de 15% em relação a 2017, em termos de montante contraído houve um aumento de 9%. Em 2019 o total dos empréstimos contraídos representaram 50% do total do ativo com um aumento de 167% em valores em relação a 2018.

Tabela 18

Histórico de empréstimos - 1º trimestre de 2017 a 2019

Mês	2017	2018	2019	2020
Janeiro	600.000	500.000	-	-
Fevereiro	-	-	-	-
Março	500.000	2.491.271	1.595.597	-
Total	1.100.000	2.991.271	1.595.597	-
AH (%)		172%	-47%	-100%

A tabela 18 compara o primeiro trimestre de 2017 a 2020. Podemos observar que nos últimos três anos pelo menos um empréstimo foi contraído nos três primeiros meses do ano. Em 2018 foram contraídos quase R\$ 3 milhões, um aumento de 172% em relação a 2017. Já nos três primeiros meses de 2019 houve uma redução de 47%, entretanto conforme apresentando na tabela 17 observamos que em 2019 o aumento de empréstimos foi significativo (167%). O resultado mais evidente demonstra que no ano de 2020 (até março), nenhum empréstimo bancário foi então contraído.

Tabela 19

Histórico de empréstimos - 1º semestre de 2017 a 2019

Mês	2017	2018	2019	2020
Janeiro	600.000	500.000	-	-
Fevereiro	-	-	-	-
Março	500.000	2.491.271	1.595.597	-
Abril	-	-	-	-
Maio	-	750.000	3.597.385	2.005.000
Junho	858.140	-	-	1.000.000
Total	1.958.140	3.741.271	5.192.982	3.005.000
AH (%)		91%	39%	-42%

A tabela 19 compara o primeiro semestre de 2017 a 2020. Um fato relevante que interferiu principalmente no primeiro semestre de 2020 foi devido às consequências causadas pela pandemia da Covid-19 que se iniciou no Brasil em meados de fevereiro de 2020. A “Consultoria IT” por honrar rigorosamente todos os contratos empréstimos no seu vencimento tem construído um histórico positivo com as instituições financeiras as quais mantém

relacionamento. Com base na sinalização dos clientes que começaram a enfrentar dificuldades para pagar os honorários da “Consultoria IT”, os sócios decidiram como uma medida de proteção e somado ao custo de oportunidade, uma vez que as taxas de juros oferecidas pelas instituições financeiras se apresentaram competitivas, por contraírem dois empréstimos que totalizaram R\$ 3 milhões nos meses de maio e junho. Mesmo com os empréstimos do primeiro semestre de 2020, podemos observar que o valor total contraído foi 42% menor em relação ao primeiro semestre de 2019 e 20% menor em relação ao primeiro semestre de 2018.

Tabela 20

Histórico de empréstimos - 2º semestre de 2017 a 2019

Mês	2017	2018	2019
Julho	1.000.000	-	2.114.554
Agosto	1.000.000	450.000	-
Setembro	-	1.000.000	2.000.000
Outubro	-	200.000	1.500.000
Novembro	1.000.000	-	300.000
Dezembro	-	-	3.299.400
Total	3.000.000	1.650.000	9.213.954
AH (%)		-45%	458%

A tabela 20 compara o segundo semestre de 2017 a 2019 na qual demonstra que o segundo semestre de 2019 foi onde se concentrou o maior valor de empréstimos bancários contraídos, representando um crescimento de mais de 450% em relação ao segundo semestre de 2018. Já tabela 21 sintetiza o total de empréstimos contraídos de 2017 a 2020. Mesmo com a insegurança econômica que atingiu as empresas por causa da pandemia da Covid-19, a “Consultoria IT” com as medidas adotadas pelo plano de intervenção conseguiu atingir um melhor controle da situação financeira reduzindo assim a necessidade de se contrair empréstimos bancários nos primeiros seis meses de 2020.

Tabela 21

Histórico de empréstimos 2017 a 2020 (30/06/2020)

Ano	2017	2018	2019	2020
Total	4.958.140	5.391.271	14.406.936	3.005.000
AH (%)		9%	167%	-79%

Para as tabelas 22 a 26, por questão de confidencialidade, os valores apresentados foram convertidos por um fator interno para não expor os valores reais. A tabela 22 demonstra a necessidade de capital de giro na posição inicial do plano de intervenção em 30/06/2019 comparando com a posição mais atualizada em 30/06/2020. Podemos notar que houve uma redução de 15% da necessidade de capital de giro neste período. Em 30/06/2019 a NCG era

superior ao CDG (tabela 23) em R\$ 273, isso significa que a “Consultoria IT” utilizava de passivos financeiros de curto prazo para financiar suas necessidades operacionais. Já em 30/06/2020 o cenário mudou, pois, o CDG passou a ser superior à NCG em R\$ 245. Em outras palavras, o ativo circulante operacional passou então a financiar as necessidades operacionais da empresa contribuindo assim com a redução da necessidade se recorrer a fontes externas de financiamento de curto prazo (empréstimos bancários).

Tabela 22

Necessidade de capital de giro (NCG)

Ativo circulante operacional	30/06/2019	30/06/2020
Clientes	2.567	3.588
Adiantamentos	971	46
	3.538	3.633
Passivo circulante operacional		
Fornecedores	914	1.440
Duplicatas descontadas	59	59
Juros s/ Capital Próprio	40	30
Obrigações Trabalhistas	135	55
Obrigações Previdenciárias e Sociais	36	57
Provisões Trabalhistas	126	78
Obrigações Tributárias	66	70
Parcelamento de tributos	185	185
Adiantamento de Clientes	48	10
	1.610	1.985
Necessidade de capital de giro (NCG)	1.928	1.648
Variação (%)		-15%

Não só necessidade de capital de giro apresentou uma significativa evolução, o próprio capital de giro também (tabela 23) apresentou uma melhoria. Em termo gerais, o crescimento de 14% do CDG indica que a “Consultoria IT” está conseguindo traçar uma tendência de aumentar sua folga financeira onde os recursos de longo prazo (exigível a longo prazo e patrimônio líquido) passam a financiar um volume maior dos ativos circulantes.

Tabela 23
Capital de giro (CDG)

	30/06/2019	30/06/2020
Ativo circulante	4.986	6.116
Passivo circulante	3.332	4.224
Capital de giro (CDG)	1.655	1.893
Variação (%)		14%

O saldo de tesouraria (ST) é o que apresentou a mais significativa evolução. Embora o faturamento tenha se mantido praticamente estável de um ano para o outro (tabela 24), com a evolução da NCG e do CDG, o saldo de tesouraria saiu de um patamar negativo de R\$ 243 para um positivo de R\$ 245. Considerando que a NCG passou a ser superior ao CDG, o saldo de tesouraria tornou-se positivo evidenciando que os ativos circulantes financeiros excederam as dívidas financeiras de curto prazo (passivo circulante financeiro).

Tabela 24
Saldo de tesouraria (ST) e evolução do faturamento

	30/06/2019	30/06/2020
Capital de giro (CDG)	1.655	1.893
Necessidade de capital de giro (NCG)	1.928	1.648
Saldo de tesouraria (ST)	(273)	245
Variação (%)		-190%
Faturamento	8.198	8.374
Variação (%)		2%

Por fim, evidenciando uma tendência de melhoria na posição financeira da empresa, podemos observar a evolução dos índices de ST/NCG e de NCG/Vendas como exemplos. Em 30/06/2020 o saldo de tesouraria representou 15% da necessidade de capital de giro face ao índice anterior ser negativo de 14% devido ao ST figurar negativo. Já a necessidade de capital de giro sobre vendas reduziu em 16% mesmo considerando que o volume de vendas foi praticamente estável.

Tabela 26
Indicadores com vendas, saldo de tesouraria de necessidade de capital de giro

	30/06/2019	30/06/2020	AH(%)
ST/NCG	-14%	15%	-205%
NCG/Vendas	24%	20%	-16%

6 Considerações finais e contribuição tecnológica e social

O presente artigo tecnológico apresentou o caso da “Consultoria IT”, uma empresa nacional de tecnologia da informação (TI) de médio porte com 10 anos de mercado da cidade de São Paulo que nos últimos três anos, em face do seu crescimento acelerado, passou a contrair empréstimos bancários para resolver o seu descasamento de seu fluxo de caixa.

Foi detectado que a gestão financeira precisaria passar por uma revisão mais aprofundada com base na literatura da gestão do capital de giro. Através de um plano de ação de intervenção onde se buscou aprimorar a gestão dos recursos de curto prazo da empresa tendo como alvo a redução da necessidade de se contrair empréstimos bancários, foram mapeadas as cinco principais problemáticas.

Prazo médio de recebimento elevado (PMR) o qual aumenta o descasamento dos prazos de recebimento e pagamento. A renegociação dos prazos ou a prospecção de clientes com prazo de recebimento reduzido foram as soluções propostas. Entretanto, dado que a gestão comercial é conduzida pelos sócios, renegociar os prazos com os atuais clientes não seria factível e prospectar novos clientes se dá mediante oportunidades de mercado, o resultado foi a evidenciação que o PMR é um dos fatores que impactam negativamente no ciclo financeiro da “Consultoria IT” tomando como base os quinze principais clientes em valor de faturamento.

Falta de indicadores de faturamento impactando na liquidez, pois quanto maior o prazo para faturar (emitir nota fiscal de serviços), maior o tempo de recebimento dos clientes. Para a principal fonte de receita da “Consultoria IT” (apontamento de horas trabalhadas – *timehsset*), foi definida a diretriz de faturar 80% do total do faturamento do mês nos dez primeiros dias de cada mês. Adicionalmente, KPIs do faturamento (*key performance indicator*) passaram a ser compartilhados com os sócios e os gerentes de projeto com o objetivo de que os envolvidos tomassem conhecimento da parcela de faturamento que contribuem para atingir a diretriz estabelecida.

Índice de inadimplência fora de controle que somado ao elevado PMR, contribuía para o desequilíbrio financeiro. O objetivo foi reduzir o índice médio de inadimplência de 19% para 5% tendo como direcionadoras ações de cobrança preventiva, acompanhamento frequente dos títulos vencidos, envolvimento dos gerentes de projeto ou dos sócios em negociações mais complexas e adoção de medidas legais de cobrança. Foi implantando também o relatório por idade das contas a receber (*Aging List*), o que facilitou a análise dos recebimentos mais complexos e tomadas de ações direcionadas.

Prazo de pagamento a fornecedores despadronizado tornando a projeção de saídas de caixas menos assertivas. Foram mapeados os principais pagamentos mensais com valor superior a dois mil reais. Após, os mesmos foram classificados em cinco grupos: fopag, benefícios, empréstimos, impostos e contribuições, despesas operacionais e despesas administrativas e comerciais. Os fornecedores do grupo de despesas administrativas e comerciais foram comunicados que o novo prazo de pagamento da “Consultoria IT” passaria a ser de 30 dias a partir da emissão da nota fiscal.

Falta de controle financeiro (fluxo de caixa) oferecendo risco para tomada de decisões equivocadas devido à incerteza do controle de caixa. Mediante revisão do processo de faturamento, maior controle das contas a receber e da gestão do fluxo de pagamentos incluindo atualização das provisões de pagamentos no sistema interno, foi implantando o fluxo de caixa diário, o que possibilitou acompanhamento mais preciso das necessidades financeiras da “Consultoria IT”.

O plano de ação de intervenção se baseou nos princípios da literatura da gestão do capital de giro. Embora possam ser considerados como básicos, o estudo permitiu expor a situação que muitas pequenas e médias empresas devem enfrentar no dia a dia quanto à gestão financeira. Mesmo a “Consultoria IT” sendo uma empresa que tem como linha de negócio a tecnologia, seus processos de gestão financeira estavam sem um direcionamento que pudesse minimizar a necessidade de contrair empréstimos bancários. Como não havia um plano de ação, a “Consultoria IT” recorria às instituições financeiras como forma de mediar temporariamente seu descasamento de prazos, a principal consequência é que internamente não tomavam medidas para sanar esse ciclo vicioso e gradativamente aumentava suas despesas financeiras com juros ao invés de direcionar esses recursos para outras finalidades dentro do próprio negócio.

Embora o tempo desde o mapeamento da situação até a implantação do plano de intervenção seja relativamente curto (um ano), podemos observar que através dos resultados obtidos a “Consultoria IT” passou a apresentar uma tendência de evolução na sua posição financeira dos recursos de curto prazo, já que a necessidade de empréstimos bancários foi enfim minimizada.

Referências

- Almeida, J. R. de, & Eid, W. (2014). Access to finance, working capital management and company value: Evidences from Brazilian companies listed on BM&FBOVESPA. *Journal of Business Research*, 67(5), 924-934. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.012
- Assaf, A., Neto (2014). *Finanças corporativas e valor* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf, A., Neto., & Lima, F.G. (2019). *Curso de administração financeira* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf, A. Neto., & Silva, C. A. T. (2007). *Administração do capital de giro* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Brealey, R. C., Myers, S. C. & Allen, F. (2013). *Princípios de finanças corporativas* (10a ed). Porto Alegre: AMGH.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Administração financeira: Teoria e prática* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Centro de Pesquisas em Finanças. (2007). *Finanças corporativas de curto prazo: A gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: Atlas.
- Cornett, M. M., Adair, T., Nofsinger, J. Jr. (2013). *Finanças*. Porto Alegre: AMGH.
- Di Agustini, C. A. (1996). *Capital de giro: Análise das alternativas, fontes de financiamento*. São Paulo: Atlas.
- Fleurite, M., Kehdy, R. & Blanc, G. (2003). *O modelo Fleuriet. A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fleurite, M., & Zeidan, R. (2015). *O modelo dinâmico de gestão financeira*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Frezatti, F. (2014). *Gestão do fluxo de caixa: Perspectiva estratégica e tática* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Horne, J. C. V. & Wachowicz, J. M. Jr., (1995). *Fundamentals of financial management* (9nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017, janeiro). *Pesquisa Anual de Serviços*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020, janeiro). *Indicadores IBGE. Pesquisa Mensal de Serviços*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE.
- Kato, J. M. (2012). *Curso de finanças empresarias: Fundamentos da gestão financeira em empresas*. São Paulo: M.Books.
- Martins, E., Miranda, G. J., & Diniz, J. A. (2019). *Análise didática das demonstrações contábeis* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2016). *Controladoria básica* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Ross, S. A., Westerfiled, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira* (10a ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Sá, C. A. (2009). *Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Silva, E. C. (2005). *Como administrar o fluxo de caixa das empresas*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. V. (2017). *Administração estratégia do capital de giro* (3a ed.). São Paulo: Atlas.