

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Relatório Executivo

Estudo de Caso sobre o Planejamento Financeiro de uma Empresa Têxtil do Agreste Pernambucano

**Aluno: Diego Carvalho do Nascimento
Orientador: *Josete Florencio Santos, Dr^a.***

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2015

Sumário

1	Apresentação.....	15
2	Objetivos da Pesquisa	16
2.1.	Geral.....	16
2.2.	Específicos	16
3	Bases teóricas itemizadas.....	17
4	Resultado dos achados	18
5	Conclusões.....	20
6	Recomendações Gerenciais.....	21

1 Apresentação

Um problema frequente nas Pequenas e Médias empresas está relacionado com a “má” utilização das informações, sejam elas contábeis gerencial, financeiras etc., para tomada de decisão (LIMA et al., 2010). Ainda com os autores, por questões culturais, o empresário da região do agreste pernambucano não toma proveito da utilização dessas “informações técnicas”, sobre a empresa, para tomada de decisão, talvez por falta de conhecimento, assim muitas vezes escolhendo apenas o critério da percepção, da intuição (originado do inglês *feeling*), para decisão.

A importância desse trabalho vai ao encontro dos interesses em retratar o desenvolvimento e crescimento de uma dessas MPE, localizada no polo têxtil pernambucano, com maior descrição sobre suas informações financeiras, tomando como referência a implantação de um sistema integrador, a fim de classificar o impacto, com positivo ou não, na gestão de tomada de decisão.

Assim, a administração e o planejamento financeiro são ferramentas primordiais na perpetuação de uma empresa notadamente para as micro e pequena empresas que têm pequena reserva financeiro, limitando assim suas operação. Por melhor que seja o produto (tangível ou intangível) se a empresa não conseguir honrar com o pagamento das suas dívidas, a mesma entrará em insolvência, podendo entrar em processo de falência (SANTOS, 2013).

Freitas (2009) apresenta a importância da implantação de um sistema integrado para o setor financeiro, apontando aspectos de segurança, transparência e controle de informação, bem como a visibilidade externa da empresa estudada. Apoiando, Bazzotti e Garcia (2006) destacam a importância de um sistema de informação para o desenvolvimento gerencial eficaz e eficiente para tomada de decisão, de forma ágil e segura. Dessa maneira, a pesquisa tem motivação em estudar o impacto, se houve, na administração financeira, com a implantação do sistema integrado, através do desempenho econômico da empresa.

2 Objetivos da Pesquisa

2.1. Geral

O estudo tem como objetivo principal avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa Korum Confecções.

2.2. Específicos

O estudo tem como objetivos específicos:

- Analisar o processo de avaliação financeira pelos diretores.

3 Bases teóricas itemizadas

Para o presente estudo foi necessário a definição dos conceitos utilizados pela literatura e apresentados por Secchi (2009) e De Paula (2005) e (2007), entre outros autores. Tais categorias foram lastreadas pelos seguintes aspectos:

3.1. **Arranjo Produtivo Local:** O Agreste Pernambucano é considerado o segundo maior polo têxtil do Brasil, perdendo apenas para São Paulo. O polo têxtil fatura em média R\$3,5 bilhões anuais e conta com 120 mil empregos diretos (SEBRAE, 2013). Seguindo com os resultados da pesquisa do SEBRAE, o setor é composto, a maior parte, por MPE, apresentada, muitas vezes na literatura, como relatos que a prática de administração financeira, em geral, pouco explorado, e existe uma grande preocupação, em auxiliá-las, para que, as mesmas, se desenvolvam e se solidifiquem no mercado.

3.2. **Administração Financeira de Curto Prazo:** É entendida como o gerenciamento de recursos financeiros (próprios ou de terceiros) atuando com as demais funções do negócio, como marketing e produção, que geram custos e para que seja executado qualquer plano necessitam de financiamento antes de gerar receita (PEDROSA; ALMEIDA; ALMEIDA, 2008). Rosse Westerfield e Jordan (2011, p.412) definem a administração financeira de curto prazo sendo “as decisões financeiras a curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorre no prazo de um ano [...] e essas decisões financeiras envolvem encomendas de matéria-prima, pagamento a vista ou descontos na venda de produtos acabados”.

4 Resultado dos achados

Os resultados de entrevista realizada com um dos diretores da empresa, buscando evidenciar e melhor descrever os resultados obtidos da etapa quantitativa, guiado pelo roteiro apresentado no Apêndice I, buscando explicitar com maiores detalhes o estado financeiro da empresa em estudo.

A Korum Confecções segue uma estrutura familiar, composta por 27 funcionários, fundada em 1995, pelo Sr. e Sra. Nascimento, sendo que este é quem ocupa o cargo de diretor-geral, com o qual a entrevista foi realizada.

Quando questionado sobre a elaboração e arranjo das informações da empresa, o Sr. Nascimento respondeu: *“Hoje elas são colhidas, através de um software específico para empresas do setor. Antes do sistema, o processo seguia de forma desorganizada, sem um modelo padrão, podendo até variar de mês a mês”*. Dessa maneira, os relatórios gerenciais pouco se preocupavam em avaliar longitudinalmente os indicadores financeiros, antes do sistema, bem como na avaliação e controle seus resultados de desempenho financeiro da empresa.

Quanto à avaliação do desempenho da empresa, antes do sistema integrador, esta se resumia ao volume do faturamento, em reais, bem como ao número de produtos vendidos, e à evolução da produção anual. *“Sem um sistema completo, era realizado relatórios semestralmente ou até anualmente, porém hoje é possível realizá-los mais detalhados e mensalmente”*. O diretor também aponta que *“Antes do software, primeiro era feita a tomada de decisão depois o encaixe dessa decisão no planejamento da empresa. Hoje, primeiro se coleta informações, com base nos dados realiza-se o projeto, e, por fim, a análise de viabilidade do projeto.”*.

Diante do aprimoramento da coleta das informações, as análises sobre o desempenho financeiro facilitou a tomada de decisão, pois *“através da visualização da estrutura financeira, a empresa consegue fazer um planejamento, anteriormente não sendo possível. Diante das informações obtidas é possível realizar um planejamento de compras, vendas, até a respeito de investimento de máquinas.”*. O Sr. Nascimento informou também que *“com a integração em um ‘software’ ficou mais fácil projetar melhor o planejamento financeiro da empresa”*, exemplificando como *“um dos pontos melhorados foi o fluxo de caixa, controle do nível de estoque, conseguindo até melhorar o planejamento da produção.”*.

As projeções e prospectivas para o mercado, através da análise de cenários, incorporando flutuações econômicas e sazonalidade, estão sendo aplicadas relativamente há pouco tempo, principalmente na administração financeira, no qual “*os dados de sazonalidade e macroeconômicos são levados em consideração no planejamento futuro da empresa, cujas projeções hoje são possíveis de serem realizadas.*”. Em relação aos indicadores providos das informações contábeis, a empresa terceiriza esse trabalho, resultando que “*a maioria da tomada de decisão não leva em conta a contabilidade*”, pelo fato que o tratamento dessas informações é aplicado apenas para o fisco.

Por fim, o diretor acrescentou que a implantação do sistema integrador foi crucial no auxílio da descrição do estado atual da empresa, auxiliando na tomada de decisão, haja vista que anteriormente se tomava uma decisão e depois incorporava-a no planejamento financeiro, restando assim analisar os impactos da mesma. Atualmente com a disponibilidade das informações, o processo foi invertido, analisando o planejamento financeiro inicialmente, verificando as disponibilidades do caixa, e posteriormente é feita a tomada de decisão.

Observa-se, por meio das declarações do respondente, que a empresa está sofrendo uma transição no processo decisório, refletindo que as informações produzidas têm finalidade de direcionar, planejar e motivar para o controle e a avaliação dos colaboradores na organização. A geração dessas informações poderá afetar no processo decisório, ao mesmo tempo em que se destaca a necessidade desta ter qualidade sendo completa e precisa, e contribuir no que concerne à estratégia da empresa.

5 Conclusões

A presente pesquisa se motivou com objetivo geral de analisar e descrever o desempenho financeiro da empresa Korum Confecções, focando especialmente o estado da gestão financeira de curto prazo.

Neste trabalho, em consonância na metodologia de estudo de caso, considera que as informações necessárias para descrever o estado da arte, na qual a empresa se apresenta, encontram-se na própria empresa (YIN, 2005; PADUA, 2004). Entretanto, essas informações encontram-se espalhadas, fazendo-se necessário organiza-las, cuja contribuição possa ser provida desde os conhecimentos particular de cada colaborador até as informações numéricas presentes nos resultados financeiros de tal. Tal informações podem agregar conhecimento que podem contribuir na vantagem competitiva, otimizando o desempenho da organização tornando-a mais rentável.

Antunes (2008) expõem que as análises das informações, para com os elementos intangíveis, não existem por dois possíveis pressupostos, os gestores desconhecem o potencial desse sistema para determinado fim (não sabendo explorar da melhor forma essa informação) ou por não considerarem relevantes esse tipo de informação.

Posto isto, realizou uma entrevista semi estruturada com um dos diretores que foi possível explicita um inicio de um período de maior controle, através da implantação de um *software* integrador, que ajuda na elaboração de relatórios, implicando um aprimoramento da apuração das informações espalhadas na empresa, congregando dados tratados para a tomada da decisão.

Esses resultados permitem concluir também que a empresa está em processo de expansão e um aprimoramento na gestão da administração financeira. Os benefícios serão notórios, especialmente através do aprimoramento do planejamento financeiro da empresa no que desrespeito a previsão do caixa, organizando o financeiro seja como níveis *deficitários*, podendo renegocia-los ou buscar financiamentos com taxas de juro mais atrativas, ou *superavitários*, por exemplo, aplicar o excedente para gerar mais recursos, auxiliando na elaboração do orçamento de caixa.

6 Recomendações Gerenciais

Nesta parte serão incluídas as sugestões a Korum Confecções considerando os eventos observados, bem como sugestões de pesquisas e fatores importantes relacionados à pesquisa realizada para execução deste trabalho.

- Efetuar, concomitantemente a análise de indicadores financeiros, uma análise vertical, descrevendo detalhadamente os fatores que mais influenciaram no desempenho do indicador em análise.
- Análise DuPont, é uma técnica que procura analisar a evolução da rentabilidade dos capitais próprios através da decomposição desta em rentabilidade, de atividade e de autonomia financeira, afim de medir as duas formas o seu retorno, primeiro com os lucros sobre as vendas, e segundo com a eficiência da utilização de seus ativos.
- Adicionar os dados referentes ao ano de 2014, afim de, realizar uma análise multivariada buscando indícios sobre o impacto da aquisição do *software* integrador.
- Comparar o desempenho estratégico e do planejamento financeiro após a implantação e aprimoramento do sistema, através de relatórios com projeções baseados em decisões passadas.
- Comparação do desempenho da empresa com desempenho regional, observando o desempenho do polo 10 (Polo têxtil do Agreste Pernambucano), por meio de relatórios publicados por órgão vinculados ao Estado, por exemplo, FIEPE e Câmara da Indústria, confrontando a evolução do setor com planejamento de curto e longo prazo.

A partir do conhecimento individual dos funcionários, cujas presenças estão nas veias dos processos e no coração dos departamentos, arquivar e explorar as reuniões semanais, afim de, torna esse conhecimento como aprimoramento do processo produtivo e fonte de vantagem competitiva para a organização.