

ANÁLISE DE FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE

Marcos Nicácio Fascina – Pós-graduando/UTFPR-PG (nfascina@hotmail.com)

Michelle Pedroso – Tecnóloga em Gestão Financeira/INESUL

Tiago de Almeida – Tecnólogo em Gestão Financeira/INESUL

Viviane Alexandra Sartori – Tecnóloga em Gestão Financeira/INESUL

RESUMO

Analisar, planejar, avaliar e controlar são os primeiros passos a serem dados para se obter uma boa administração financeira. Alguns índices financeiros são capazes de medir a situação da empresa e os resultados dos mesmos são pontos determinantes para avaliar se a empresa encontra-se em situação econômica satisfatória ou não. A gestão financeira da empresa é o fator mais importante para seu sucesso, as decisões geralmente são tomadas após uma análise, avaliação e interpretação da situação financeira em que a empresa se encontra. Diante dessas informações, este artigo tem como objetivo analisar o controle financeiro de um Atelier de Beleza e avaliar se ela utiliza-se das ferramentas de gestão financeira. Foi observado que a empresa tem algumas atividades a serem melhoradas. Espera-se que, em resposta à pesquisa realizada, as recomendações sugeridas sejam de extrema valia para neutralizar estas carências e contribua para obtenção do sucesso.

Palavra-chave: Análise, situação financeira, empresa.

INTRODUÇÃO

O atual mercado, extremamente competitivo, faz com que cada gestor de empresa busque de forma incansável, um meio para se diferenciar e obter maior êxito em seus negócios e conseqüentemente alcançar os objetivos esperados. Hoje existem várias ferramentas que contribuem para uma boa gestão das organizações que colaboram de forma efetiva na tomada de decisões em busca de melhores resultados, orientando seus gestores rumo ao alcance dos objetivos empresariais.

Tais ferramentas possibilitam, em especial, um controle financeiro mais preciso para o embasamento na tomada de decisões, com indicadores que proporcionam ao gestor da empresa, maior eficiência, eficácia e coerência da realidade econômica e financeira da empresa, obtendo informações para que possibilitem correções futuras quando necessário.

Este trabalho foi realizado no setor financeiro de um Atelier de beleza, localizada na cidade de Londrina, um tradicional e moderno salão de beleza e buscou-se, primeiramente, realizar uma pesquisa e análise dos referenciais teóricos para a fundamentação da relevância do assunto, permitindo comparar a teoria com a prática num processo de identificar se a empresa utiliza as mesmas ferramentas descritas pelos teóricos da área no seu dia-dia.

Na sequência verificou-se todos os controles financeiros da empresa e sua rotina diária, permitindo uma participação de forma ativa de todo este processo, acrescentando a teoria na prática.

A pesquisa é considerada como descritiva, pois exige um mapeamento para apreensão da realidade no setor administrativo e financeiro da empresa pesquisada, podendo assim analisar como a empresa está organizada e como é seu funcionamento, observando os seus processos e identificando os seus erros e seus acertos para obter um

resultado de comparação possibilitando, desta forma sugerir e recomendar ao gestor da empresa melhorias.

Para obtenção das informações foi utilizada consultas de referências bibliográficas, questionário e entrevista, visitas à empresa, observações e análise de relatórios da empresa. Com a finalidade de observar e comparar e sugerir planos de ação, estratégias e definição de prioridades para melhorias ao gestor da empresa.

2 A GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Gitman (1997) a função de administração financeira, ocorre quando as pessoas responsáveis de todas as áreas de uma organização são forçadas a interagir com o departamento financeiro, para que em conjunto possam tomar as decisões e realizar previsões mais adequadas. Ainda segundo o autor, o responsável pelas finanças da empresa, deve realizar o planejamento financeiro e captação de recursos, tomarem decisões para efetuar pagamentos, gerenciamento do caixa e de crédito. Ele tem o dever de controlar a solvência da empresa, este controle é realizado através do planejamento dos fluxos de caixas necessários para satisfazer suas obrigações adquirindo assim ativos necessários para alcançar as metas impostas pela empresa.

Conforme Santos (2001) o gestor financeiro na maioria do tempo procura solucionar os problemas referentes ao capital de giro da empresa, ou seja, gerencia os recebíveis de clientes, estoque e insuficiência de caixa, podendo administrar assim o capital de giro, valorizando e prevenindo as possíveis ocorrências. Gitman (2004), afirma que as atividades do gerente financeiro são a análise financeira, planejamento financeiro, decisões de financiamentos e essas ações influenciam no fluxo de caixa.

Com base nisto fica claro a importância da atividade nas organizações e seu planejamento adequado torna-se essencial para o sucesso da organização, tal planejamento é na realidade um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. Sua utilidade é permitir a visualização das faltas e sobras do caixa indicando antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos para serem saldados, possibilitando ao gestor um melhor planejamento das suas ações.

Nestes termos, gerir a movimentação financeira é de vital importância para a eficácia econômico-técnico-financeira e administrativa das empresas. Na verdade, toda ação realizada por uma empresa resume-se a entrada ou saída de dinheiro. E é nesse ciclo de entrada e saída que o fluxo de caixa mostra sua importância, pois possibilita perceber bem antes quanto vai faltar ou sobrar recurso.

Os momentos de altas taxas de juros, queda do faturamento, escassez de crédito, entre outros, exigem da empresa uma gestão financeira cada vez mais eficiente. Sendo assim, torna-se necessário a utilização do fluxo de caixa (FC) para um controle financeiro que permita conhecer com mais eficiência os seus recursos.

O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quanto haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quanto se necessitará de financiamento bancário. (GITMAN, 1997, p 586).

Outro grande desafio do gestor financeiro é conhecer a dimensão correta da necessidade de capital de giro (CG) para a continuidade das atividades empresariais e para isto exige-se uma visão abrangente do processo de operação da empresa, como

práticas comerciais e financeiras além de prazos de cobranças e recebimentos. Entre as ferramentas financeiras disponíveis para o gestor, podemos citar o Demonstrativo dos Resultados do Exercício (DRE), que segundo Gitman (2004) “é o resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período”. A demonstração começa com a receita de vendas, deduzindo o custo dos produtos vendidos, tendo assim o lucro bruto, este montante é para satisfazer as despesas operacionais, financeiras e tributárias. Nas despesas operacionais estão inclusas despesas com vendas, despesas gerais e administrativas.

De acordo com Marion (2002), a DRE é a demonstração dinâmica que informa o resultado das operações durante um determinado período. Não sendo a estática de um momento e sim a somatória das operações de receitas e despesas em um determinado período.

Ainda dentre a gama de ferramentas financeiras geradas para uma boa gestão de uma organização podemos citar o Balanço Patrimonial (BP). Para Sanvicente (1997) o balanço patrimonial é um dos instrumentos mais utilizados pelos administradores financeiros em suas tarefas de análise de uma empresa, pois é uma demonstração financeira dos bens (ativos) e direitos pertencentes à empresa e também das obrigações para os proprietários (passivo não-exigível) e credores (passivo exigível). A soma dos ativos e passivos, por definição, deve ser igual. No balanço patrimonial são representados por esta equação:

$$\mathbf{A = PE + PL}$$

Sendo: **A:** ativo total (soma dos bens e direitos); **PE:** passivo exigível (obrigações e dívidas com credores); e **PL:** patrimônio líquido (capital pertencente aos proprietários da empresa).

Gitman (2004, pg. 43) afirma que o Balanço Patrimonial é...

[...] uma descrição resumida da posição financeira da empresa em certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) com o seu financiamento que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio fornecidos pelo proprietário e também conhecido como patrimônio líquido.

Conforme Santos (2001) o Balanço Patrimonial reflete a situação de uma empresa por um determinado período de tempo e ele é constituído por ativos, passivos e patrimônio líquido. O ativo é constituído por bens, dinheiro em caixa, depósitos bancários, imóveis entre outros itens [...]. O passivo são obrigações que a empresa tem para com terceiros, exemplos: fornecedores, salários, impostos e financiamentos [...]. O patrimônio líquido é representado pelo capital inicial aplicado no começo da empresa pelos sócios ou acionistas [...]. A estrutura de um balanço é composta de duas colunas, a da esquerda é correspondente pelo ativo, já o passivo e o patrimônio líquido ficam na coluna da direita.

Fórmula: ATIVO = PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Alguns indicadores auxiliam o gestor a tomar decisões financeiras, pois proporciona conhecer a situação econômica da organização e dentre os autores aqui utilizados podemos citar alguns destes índices. Segundo Gitman (2004), a liquidez da empresa é determinada por sua capacidade de cumprir suas obrigações em curto prazo de acordo com seu vencimento, ou seja, a facilidade que a empresa paga suas obrigações. Esses índices são indicadores importantes para uma visualização de

problemas de fluxo de caixa. E para isto utilizam-se dois índices básicos, o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca.

Esses índices, para Santos (2001) permitem prever a capacidade financeira que a empresa possui e assim efetuar o pagamento de seus compromissos dentro do prazo de vencimento. De acordo com Gitman (2004), o índice de liquidez corrente mensura a capacidade da empresa de saldar as suas obrigações em curto prazo. Quanto mais alto for o índice de liquidez corrente, a empresa se torna mais líquida e quanto mais o fluxo de caixa for previsível, mais baixo será o índice de liquidez corrente.

Ainda segundo Santos (2001) este índice mostra à empresa a capacidade de liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo. Como ele estabelece a relação entre ativo e passivo circulante, quanto maior for este índice melhor será a situação financeira da empresa.

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Quanto ao índice de liquidez seca, Gitman (2004) afirma ser um índice semelhante ao de liquidez corrente, a não ser pelo fato que o estoque não está incluído aos ativos circulantes por ser menos líquido de todos e o produto estocado é normalmente vendido a prazo, pois se torna em contas a receber e só depois se transforma em caixa.

De acordo com SANTOS (2001) o índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa em liquidar suas dívidas de curto prazo. Sabendo que os estoques são a parcela do ativo circulante com menor liquidez. Como acontece com o índice de liquidez corrente, o valor ideal para do índice de liquidez seca depende do setor da empresa.

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Outros índices existentes e com eles é possível de conhecer a estrutura financeira atual da organização, entre eles está o índice de participação das disponibilidades, que segundo Santos (2001) o índice de disponibilidade representa a disponibilidade financeira, principalmente nas aplicações de liquidez imediata e na estrutura de capital de giro. As empresas que recebem suas vendas antes do pagamento de compras no setor de varejo, este índice tende a ser elevado.

$$\text{Índice de participação das disponibilidades} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Ativo Circulante}}$$

Há também o índice de participação dos estoques, este índice tem maior representatividade do estoque em relação ao capital de giro e sendo ele elevado pode significar excessiva mobilização em estoques ou menor volume de conta a receber.

$$\text{Índice de participação dos estoques} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Ativo Circulante}}$$

Ativo Circulante

Já o índice de participação de contas a receber mostra a carteira de recebíveis sobre o total de capital de giro da empresa. Quando este índice é muito alto, possivelmente a empresa está adotando uma política comercial agressiva e possibilitando um alto índice de inadimplência.

$$\text{Índice de participação de contas a receber} = \frac{\text{Contas a receber}}{\text{Ativo Circulante}}$$

Ativo Circulante

O resultado do índice de financiamento informa qual o percentual de capital de giro que suporta empréstimos bancários. No caso o índice baixo indica que a empresa está utilizando financiamento dos fornecedores ao invés de créditos bancários.

$$\text{Índice de financiamento} = \frac{\text{Financiamentos}}{\text{Ativo circulante}}$$

Ativo circulante

Outas duas ferramentas encontrados nos autores são as análises horizontal e vertical. Para Iudícibus (1998) a análise horizontal pode ser aplicada em séries completas de receitas e despesas. Por exemplo: toda Demonstração de Resultados (DR) pode ser analisada por ela, mas nem sempre os cálculos serão realizados com tanta facilidade, especialmente se houver reversão de tendência de um ano para o outro, mas a análise pode ser utilizada às vezes.

Já no Balanço a análise pode ser realizada em grupos ou um a um. A análise horizontal discerne o ritmo de crescimento dos vários itens de um balanço e DR. No entanto ela ganha sentido apenas se estiver aliada a análise vertical.

A finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências (IUDÍCIBUS, 1998, p.90)

De acordo com Braga (2003), este método geralmente é aplicado à DRE, análise de crescimento/declínio de vendas, custos, lucros, prejuízos, também pode ser aplicado ao balanço patrimonial e às demais demonstrações. Este método só será válido em economia inflacionária se estas forem ajustadas em moeda de uma mesma data.

Por este método, determina-se a tendência dos valores absolutos ou relativos das diversas grandezas monetárias, apurando-se o percentual de crescimento ou declínio de valores de uma mesma conta ou grupo de contas, entre duas e/ou períodos considerados. Tal como no método de diferenças absolutas, a aplicação deste método exige a existência de, pelo menos, duas demonstrações de datas e/ou períodos diferentes. (BRAGA, 2003, p. 45).

Ainda segundo Iudícibus (1998) explica que análise vertical é importante na avaliação da estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo. Em uma

Demonstração Operacional pode ser extremamente reveladora e útil, através dela pode-se verificar o desempenho de seu **Lucro Operacional**.

Este método consiste no relacionamento dos valores das contas de cada grupo com montante do respectivo grupo, bem como montante de cada grupo com o total do ativo ou do passivo e patrimônio líquido, quando se tratar de balanço patrimonial; de cada componente do resultado com as respectivas receitas e/ou despesas etc., quando analisada a demonstração do resultado do exercício. (BRAGA, 2003).

3 O ESTUDO DE CASO

A empresa, foco deste artigo, é um moderno e tradicional salão de beleza, situado na cidade de Londrina, onde hoje conta com algumas filias. Foi inaugurado no fim do ano de 1992, com baixo capital, porém o que dispunha seu proprietário á época e contava apenas com uma recepcionista e mais cinco integrantes exercendo as funções de manicure, cabeleireiro e assistente.

Como pode ser observado, o ramo de atuação da empresa é de estética, mas segundo seu proprietário:

“atuamos no ramo de beleza, mas, devemos prestar atenção porque na verdade vendemos sonhos e experiências para as pessoas”.

Hoje em dia a empresa localiza-se próximo a área central, dentro da galeria de uma rede de Hipermercados tradicional na cidade de Londrina-Pr, o que possibilita um grande fluxo de pessoas diariamente deixando em destaque a empresa.

Atualmente a empresa conta com uma equipe de 8 cabeleireiros, 4 manicures, 1 esteticista, 2 recepcionistas, 2 gerentes, 1 estoquista, 1 financeiro e 6 auxiliares de cabeleireiro em um espaço físico de 100m². A equipe de cabeleireiros, manicure e esteticista é autônoma e os demais funcionários são regidos pela CLT.

A empresa tem como missão:

“Proporcionar excelência no atendimento trazendo qualidade conforto e bem estar com respeito e dedicação ao cliente e ter certeza que todo lucro obtido e o resultado do nosso trabalho em equipe”.

O que possivelmente permitirá alcançar sua visão que é: “Sermos reconhecidos pela alta qualidade e inovação de nossos produtos e serviços, preparando o método de trabalho sistematizado e rentável para estruturar uma marca forte”.

A empresa conta com um software desenvolvido para seu ramo de atividade, nele já estão cadastrados todos os serviços realizados no salão, todos os produtos e profissionais e a comissão com suas respectivas remunerações. Há um servidor e os demais micros são para o uso dos profissionais.

O funcionamento do software opera da seguinte forma: o cliente chega para o atendimento, à recepcionista o recebe e abre uma comanda aonde serão lançados todos os serviços feitos por cada profissional, ou seja, mesmo que o cliente faça coloração, manicure e corte, o software rateio cada serviço feito por cada profissional e distribui a comissão para as respectivas profissionais e baixas do estoque, a quantidade utilizada em cada serviço.

Observando a gestão da empresa foi possível verificar como a administração de capital de giro é planejada e observa-se que o índice de inadimplência de clientes comparado ao faturamento e de 0,18% pois a forma de pagamento do público frequente

é feito em dinheiro com 39,75% e cartão de crédito e débito que equivale a 50,29% e uma mínima parte em cheque, ou seja, 8,18% e outros faturamentos são equivalentes 1,60%.

A administração de capital de giro da Empresa possui uma rotatividade muito boa, pois a grande parcela de seus pagamentos é recebida á vista. Já o pagamento dos fornecedores é efetuado a prazo, disponibilizando um capital maior dentro de um determinado período.

Segundo Santos (2001) a principal preocupação de uma empresa na fase que precede a sua abertura é com a determinação de sua rentabilidade, ou seja, as atenções estão totalmente voltadas para seus ativos permanentes (equipamentos, imóveis e maquinário). Após esta fase, o foco principal é transferido todo para o capital de giro, se o gestor financeiro administrar, analisar e planejar bem o capital de giro poderá prevenir e minimizar alguns problemas como: inadimplência de clientes, financiamento de estoques e insuficiências de caixas.

Em sua atividade a empresa tem uma ótima gestão de caixa, pois seus recebimentos estão ligados as suas compras e forma de pagamentos, pois os recebimentos são imediato e seus pagamentos de referentes aos fornecedores é a prazo proporcionando liquidez imediata.

Chin et al. (2010 p. 175) descreve “uma atividade, seja ela comercial ou industrial, consiste basicamente em atividades de compra, pagamento, estoque, venda de mercadorias e recebimento do numerário”. O autor também menciona que se uma empresa não tiver liquidez para quitar suas saídas de caixa (mercadoria, aluguel e folha de pagamento dos funcionários) ela pode **quebrar**.

Segundo Sanvicente (1997, p. 152) “ao falarmos genericamente em contas a receber, estamos nos referindo a conta corrente, credito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional”. Ainda para o autor, no caso de contas correntes, estamos tratando dos clientes permanentes que efetuem pagamentos periódicos, quanto ao credito parcelado se refere à venda de acordo com a forma de pagamento diferente, assim auxiliando a procura de seus produtos e serviços, não somente pela concorrência, mas pela necessidade do cliente. E as vendas a prazo e condicional elas são utilizadas principalmente em vendas de bens ou serviços de execução ou instalação demorada, com pagamentos parciais que pode ocorrer antes, durante ou após a execução.

A empresa estuda atua na prestação de serviço e venda de produtos para o consumidor final e sua política de recebimento é realizada nas seguintes modalidades: à vista; cartão de débito; cartão de crédito; cartão crédito parcelado; cheque; cheque pré-datado; permutas

Conforme Matarazzo (2003, p. 62) são “as obrigações da empresa surgidas em função de aquisição de utilidades e serviços, como energia elétrica, água, telefone, propaganda, honorários profissionais de terceiros, aluguéis etc”. Na empresa pesquisada funciona da seguinte forma: o profissional do estoque recebe as mercadorias e as Notas fiscais (N.F), então dá entrada no estoque e lança os boletos de contas à pagar de acordo com as informações que constam na N.F. com a data de pagamento já fixadas em dias. Ex: 28 dias, entrada – 15 dias.

Em função de tratar-se de obrigações legais o Demonstrativo de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial são realizados. Conforme Sanvicente (1997) DRE é o acumulo das receitas e despesas de um período colocado como demonstração contábil e financeira, e obedecido o regime de competência do exercício, esclarecendo que receitas e despesas não significam, necessariamente, entrada e saídas de caixa. Já o BP segundo Gitman (2002) é a posição financeira da empresa resumida, em um

determinado momento. Essa distinção é feita entre o ativo e passivo de curto e longo prazo. Os ativos são listados iniciando os mais líquidos para os menos líquidos

Os ativos circulantes e os passivos circulantes são ativos e passivos de curto prazo, isso significa que espera-se que eles sejam convertidos em caixa (ativos circulantes) ou sejam pagos (passivos circulantes) dentro e 1 ano ou menos (GITMAN, 2002, p. 103).

Tais ferramentas podem contribuir para conhecer a realidade financeira da organização bem como sua mutação para períodos diferentes.

A organização também se utiliza de ferramentas analíticas como a análise vertical e horizontal. “A Análise Vertical/Horizontal evidencia a inconstância de comportamento de diversos itens de balanço e da demonstração de resultados” (MATARAZZO, 2003. p. 256). Na pesquisa realizada na empresa observamos algumas deficiências a serem melhoradas para um melhor funcionamento das atividades na empresa, com base nas teorias bibliográficas dos autores aqui referidas são: controle do estoque e fluxo de caixa.

Mesmo a empresa contando com uma ferramenta de auxílio como o uso de um software específico para o melhor controle das atividades diárias, observa que o relatório de estoque apresentado não corresponde com a realidade do estoque e ainda conta com algumas falhas, como: a falta de balanços frequentes, erros no estoque mínimo e estoque máximo. Outro ponto também é a falta de espaço físico no setor, que compromete a organização do mesmo e as compras e prazo do mesmo não são apresentados ao financeiro e ainda não tem uma política e nem estratégia completamente definida de compra mensal, o que pode vir a prejudicar o excelente capital de giro da empresa.

O primeiro ponto a ser melhorado é o software, fazer um levantamento com os concorrentes, parceiros se há um software que se enquadre mais em seu ramo de atuação e que possa suprir estas falhas detectadas no outro. O espaço físico também é um ponto importante, se o ambiente está pequeno para o fim que se destina, é necessário procurar um espaço que suporte a demanda. Já para o profissional do estoque poderia disponibilizar um treinamento específico para o seu setor e outro mais abrangente, para que possa ter informações de outros setores que direta ou indiretamente a administração do estoque interfere.

Em relação ao controle de estoque é sugerido também que criem um manual de compra com dados dos anos anteriores avaliando o seu estoque mínimo, para que não haja compra desnecessária, calcular a porcentagem de crescimento e acompanhar e controlar suas compras para que os investimentos acompanhem seu crescimento para que não comprometa seu capital de giro e seu fluxo de caixa.

Outro ponto avaliado, é que a empresa não possui um fluxo de caixa, nem previsto e nem realizado por isso não tem como mensurar exatamente o caixa disponível e ter a visão de novos investimentos, e melhor data para faturamentos de duplicatas. Novamente o software adequado amenizaria ou acabaria com a deficiência acima mencionada. O treinamento também auxiliaria nesta falha.

CONCLUSÃO

A empresa acrescentou informações muito importantes mostrando situações reais, permitindo aos pesquisadores vivenciar as situações rotineiras que ocorrem ao longo do dia de uma empresa, assim mostrando a real importância da proposta para o desenvolvimento das habilidades e experiência científica.

Através do embasamento teórico descobriu-se a necessidade de vivenciar e comparar como é o funcionamento da teoria com a prática de acordo com os autores referenciados, além de todas as informações e conhecimentos que foram adquiridos com base nas referências utilizadas e a prática apresentada.

Ficou claro a compreensão da importância que o gestor precisa dar às informações financeiras bem como utilizar-se de ferramentas adequadas à sua necessidade visando obter eficientes relatórios para sua tomadas de decisões no dia-a-dia dos negócios, levando a organização rumo aos objetivos estabelecidos.

Neste estudo de caso tais relatórios são obtidos com a utilização um software que contribui de forma geral na gestão dos negócios, e em função de inúmeras atividades dos gestores, facilita enormemente seu trabalho além de trazer dados mais confiáveis, salientando que é possível utilizar informações geradas em tempos maiores e realizar cenários estratégicos mais próximos da realidade em função da mutação de sua realidade financeira.

Com as intenções da empresa estudada em trabalhar com venda de produtos, recomenda-se identificar os motivos que levam o estoque a ter informações físicas diferente das informações de relatórios, pois hoje utiliza-se os produtos apenas na aplicação nos próprios clientes, e com as possíveis vendas, o volume de estoque aumentará substancialmente e que precisa ser rapidamente repensado e melhorado. Poderá ser aproveitado os resultados conhecidos através dos relatórios de análise vertical/horizontal, o qual já é conhecido pela organizações e evidenciar a mutação e realidade dos produtos em estoque.

Outro ajuste recomendado é iniciar a construção da ferramenta de fluxo de caixa previsto e durante a realização das atividades, construir também um fluxo de caixa realizado, sendo que hoje, ambos não são realizados, dificultando uma gestão eficiente, o que pode ser prejudicial para os negócios, principalmente quando se iniciarem as vendas de produtos, o que certamente aumetará o fluxo financeiro na organização.

REFERENCIAS

BRAGA, Roberto. **Uma Proposta para a Análise Integrada da Liquidez e Rentabilidade das Empresas**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003.

CHIN, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & finanças para não especialistas** 3 ed. São Paulo, 2010.

GITMAN, Laurence J. **Principio da administração financeira** 3 ed. São Paulo: Harbra,1987.

_____. **Principio da administração financeira** 7 ed. São Paulo : Harbra,1997.

_____. **Principio da administração financeira**. Tradução de Antonio Sanvicente Zoratto. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed., São Paulo: Editora Harbra, 2002.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial** 6 ed. São Paulo: Atlas,1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica** 3 ed. São Paulo: Atlas 2002.

MATARAZZO (2003). **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa** ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira** 3 ed. São Paulo: Atlas 1987.