

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Taiane Krolikowski Massuchetti

**ANÁLISE DA CONDIÇÃO FINANCEIRA PARA
CRESCIMENTO SUSTENTADO DA EMPRESA ALFA.**

Porto Alegre

2010

Taiane Krolikowski Massuchetti

**ANÁLISE DA CONDIÇÃO FINANCEIRA PARA
CRESCIMENTO SUSTENTADO DA EMPRESA ALFA.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb

Porto Alegre

2010

Taiane Krolikowski Massuchetti

**ANÁLISE DA CONDIÇÃO FINANCEIRA PARA
CRESCIMENTO SUSTENTADO DA EMPRESA ALFA.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.:
Instituição:

Prof.:
Instituição:

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb
Instituição: UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que além de uma vida com saúde me concedeu habilidades e capacidades que me permitiram chegar até aqui com êxito.

Agradeço a meus pais que sempre me apoiaram e me guiaram, disponibilizando as oportunidades necessárias para eu atingir a minha busca. Também agradeço os exemplos de dedicação aos estudos e ao trabalho que sempre me orgulharam e me motivaram a cursar a graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Agradeço ao meu irmão pelo companheirismo, carinho e principalmente pela paciência durante esses meses de dedicação ao trabalho de conclusão.

Ao meu namorado, agradeço a presença ao meu lado com muito amor durante todo esse período e o esforço de me fazer descansar e me descontraír nos finais de semana.

Aos meus avós, meu porto seguro, agradeço por ainda estarem presentes em minha vida e sempre me apoiarem e me orientarem em todas as circunstâncias.

Agradeço ao meu professor orientador, Roberto Lamb, por todo o conhecimento que me foi passado durante as aulas e as diversas reuniões ao longo deste trabalho. Também agradeço à constante paciência e atenção para comigo, além de todas as orientações que me permitiram a conclusão deste trabalho.

Por fim agradeço a toda a equipe da Alfa que me permitiu e contribuiu para a realização desse trabalho. Agradeço a paciência e disposição para me atender nos diversos contatos que realizei, sempre colaborando com documentos ou esclarecimentos que se fizeram necessários durante esse período.

RESUMO

Este trabalho objetiva avaliar a condição financeira da empresa Alfa e a sua viabilidade de crescimento sustentado através de um estudo de caso, realizando análise quantitativa e qualitativa. O setor automotivo no Brasil vem crescendo cada vez mais e para 2010, é esperada uma produção de 3,6 milhões veículos no país e investimentos que irão elevar a capacidade instalada de produção para 5 milhões veículos/ano até 2011. Assim, os investimentos dos fabricantes de componentes automotivos deverão atingir US\$ 1 bilhão, para fornecer um número cada vez maior de componentes, com uma previsão de expansão de 9,5% e faturamento de US\$ 40,73 bilhões para o ano. A empresa Alfa, analisada no presente estudo, faz parte deste setor e precisa estar estruturada financeiramente e estrategicamente para os investimentos que serão necessários. Entretanto, a mesma enfrenta a escassez de capital de giro (CDG), o que limita a compra de matérias-primas, gera falta de mercadoria para suprir a demanda, prejudicando sua imagem no mercado e dificultando as negociações com bancos, fornecedores e clientes. Essa baixa liquidez gera impactos negativos em todas as atividades operacionais da Alfa, tornando a administração do capital de giro indispensável para a sua sobrevivência. Através da análise dos principais índices necessários para um estudo da condição econômico-financeira da Alfa, assim como dos principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico da mesma, buscou-se identificar os pontos críticos a serem trabalhados e melhorados pela empresa.

Palavras chave: Análise Financeira; Administração do Capital de Giro; Índices econômico-financeiros; Planejamento Estratégico; Componentes Automotivos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Gráfico da distribuição percentual por segmento de mercado...	14
Ilustração 2 – Organograma da Empresa Alfa	23
Ilustração 3 – Relação entre ciclos da empresa	28
Ilustração 4 – As Forças competitivas de Porter.....	49
Ilustração 5 – Gráfico da Análise Horizontal do Ativo	69
Ilustração 6 – Gráfico da Análise Horizontal do Passivo.....	70
Ilustração 7 – Gráfico da Análise Horizontal do DRE.....	70
Ilustração 8 – Gráfico da Análise Vertical do Ativo.....	71
Ilustração 9 – Gráfico da Análise Vertical do Passivo	72
Ilustração 10 – Gráfico da Análise Vertical do DRE	73
Ilustração 11 – Indicadores da Dinâmica Financeira	76
Ilustração 12 – Índices de Liquidez: Setor x Alfa	82
Ilustração 13 – Comparação dos Índices de Rentabilidade (Setor x Alfa)	85
Ilustração 14 – Comparação do Giro do Ativo (Setor x Alfa).....	86
Ilustração 15 – Balança Comercial do setor de autopeças.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os Ciclos no Balanço Patrimonial	30
Quadro 2 – Matriz SWOT.....	52
Quadro 3 – Tipos básicos de estratégias.....	59
Quadro 4 – Análise do Ambiente Externo	91
Quadro 5 – Matriz SWOT proposta para empresa Alfa	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo dos Índices Financeiros (Setor X Alfa).....	68
Tabela 2 - Prazos Médios da Alfa.....	74
Tabela 3 - Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro.....	75
Tabela 4 - Indicadores da Dinâmica Financeira.....	77
Tabela 5 - Índices da Estrutura de Capital	79
Tabela 6 - Índices de Liquidez.....	82
Tabela 7 - Índices de Rentabilidade.....	85
Tabela 8 - Análise Vertical do DRE 2009 e do DRE projetado 2010	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Ativo Circulante

ANC – Ativo Não Circulante

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

BSC - *Balanced Scorecard*

CCL - Capital Circulante Líquido

CDG - Capital de Giro

CF - Ciclo Financeiro

CGP - Capital de Giro Próprio

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

CO - Ciclo Operacional

DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício

FCS - Fatores Chaves de Sucesso

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GMB - General Motors do Brasil

GSV - *Global Small Vehicle*

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

LBO - Lucro Bruto Operacional

LC – Liquidez Corrente

LG – Liquidez Geral

LS – Liquidez Seca

NCG - Necessidade de Capital de Giro

OEM - *Original Equipment Manufacturer*

OR – Operações de Repartição

PC – Passivo Circulante

PE - Planejamento Estratégico

PL - Patrimônio Líquido

PME - Prazo Médio de rotação de Estoques

PMP - Prazo Médio de Pagamento das contas a pagar

PMR - Prazo Médio de Recebimento das contas a receber

PNC – Passivo Não Circulante

REFIS - Programa de Recuperação Fiscal

RPV - recursos, processos e valores

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos

Automotores

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T - Saldo de Tesouraria

VL – Vendas Líquidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	16
3	JUSTIFICATIVA	18
4	OBJETIVOS	19
4.1	OBJETIVO GERAL.....	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5	EMPRESA	20
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	22
5.2	ORGANOGRAMA DA EMPRESA ALFA	23
6	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
6.1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	24
6.1.1	Demonstrações Financeiras.....	25
6.1.2	Demonstrativo de Resultado Projetado.....	26
6.2	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	27
6.2.1	Gestão de Ciclos	27
6.2.2	Prazos de Rotação	30
6.2.3	Necessidade de Capital de Giro (NCG).....	32
6.2.4	Capital de Giro (CDG).....	33
6.2.5	Saldo de Tesouraria (T).....	35
6.2.6	Autofinanciamento	36
6.2.7	Efeito Tesoura.....	37
6.3	ESTRUTURA DE CAPITAL.....	38
6.4	GESTÃO DE LIQUIDEZ E ESTRATÉGIA FINANCEIRA	40
6.4.1	Índices de Liquidez	41
6.4.2	Envolvimento dos tomadores de decisão.....	45
6.5	ÍNDICES DE RENTABILIDADE.....	45
6.6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	47
6.7	FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	49
6.8	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	51
6.9	MATRIZ SWOT	52
6.10	ESCOPO DO PLANEJAMENTO	53
6.10.1	Missão e visão	53
6.10.2	Fatores chaves de sucesso (FCS)	55
6.11	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	56
6.11.1	Tipos de estratégia.....	56
6.11.2	Condições para a adoção do tipo de estratégia	59
6.11.3	Sistemas e tecnologias da informação como vantagens estratégicas.....	60
6.12	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	61
6.12.1	Objetivos estratégicos	61
6.12.2	Ações estratégicas	63
7	MÉTODO	64

7.1	DELINEAMENTO DO TRABALHO.....	64
7.2	PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	64
7.3	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	65
8	ANÁLISE.....	67
8.1	ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL	68
8.2	ANÁLISE DOS PRAZOS DE ROTAÇÃO	74
8.3	ANÁLISE DA DINÂMICA FINANCEIRA	75
8.3.1	Necessidade de Capital de Giro (NCG)	77
8.3.2	Capital de Giro (CDG)	77
8.3.3	Tesouraria (T)	78
8.3.4	Autofinanciamento	78
8.4	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL.....	79
8.4.1	Participação de Capitais de Terceiros	80
8.4.2	Composição do Endividamento	80
8.4.3	Imobilização do Patrimônio Líquido	80
8.4.4	Imobilização de Recursos Não-Correntes	81
8.5	ANÁLISE DA LIQUIDEZ.....	81
8.5.1	Liquidez Geral	83
8.5.2	Capital Circulante Líquido	83
8.5.3	Liquidez Corrente	84
8.5.4	Liquidez Seca	84
8.5.5	Liquidez Imediata	84
8.6	ANÁLISE DA RENTABILIDADE	85
8.6.1	Giro do Ativo	86
8.6.2	Margem Líquida	87
8.6.3	Retorno sobre o Ativo	87
8.6.4	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	88
8.7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA	88
8.7.1	Missão	89
8.7.2	Fatores chaves de sucesso (FCS)	89
8.7.3	Forças competitivas da empresa (matriz SWOT)	91
8.8	ESTRATÉGIA DA EMPRESA ALFA E TIPO DE ESTRATÉGIA	93
8.9	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	94
9	CONCLUSÕES.....	98
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXO A - Balanços da empresa Alfa.....	104
	ANEXO B - Demonstrativos de Resultado da empresa Alfa	106
	ANEXO C - Balanços do Estudo Econômico-Financeiro do Setor	107
	ANEXO D - Demonstrações do Estudo Econômico-Financeiro do Setor .	108
	ANEXO E - Análise Horizontal e Vertical dos Balanços	109
	ANEXO F - Análise Horizontal e Vertical do DRE	111
	ANEXO G - Classificação Horizontal dos Balanços da Alfa	112
	ANEXO H – Planejamento Estratégico.....	113
	ANEXO I - Análise Vertical do DRE Projetado	115

1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo foi um dos destaques no cenário econômico internacional em 2008. Devido à crise financeira ocorrida no último trimestre daquele ano, demissões e suspensões do trabalho na indústria automobilística foram muito debatidas e noticiadas. Ações de Governos em vários países foram necessárias para evitar conseqüências sociais ainda maiores. No Brasil se destacou a redução temporária do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre veículos, o que contribuiu de forma significativa para a recuperação e manutenção do ritmo das vendas.

A produção total de veículos no ano de 2008 foi a maior da história do País, alcançando a casa das 3,21 milhões de unidades, quantia 8% superior ao total produzido em 2007, segundo informações divulgadas pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). As vendas apresentaram aumento de 14,5% em relação ao ano anterior. Porém, o mês de dezembro, já influenciado pela crise, sofreu uma retração de 19,7% em relação ao total comercializado em dezembro de 2007.

O ano de 2009 foi de lenta recuperação, somente atingindo o patamar de produção mensal anterior à crise no mês de outubro. Em 2010 o crescimento no volume dos negócios continua (a previsão de produção no país para este ano é de 3,6 milhões de veículos). A produção de automóveis montados e desmontados até julho deste ano foi de 1.939 mil unidades, resultado 16,1% superior ao obtido no mesmo período de 2009, quando foram produzidas 1.669 mil unidades de automóveis.

A indústria automobilística e de autopeças havia planejado investir US\$ 15 bilhões, no período 2008- 2011, na modernização de fábricas e lançamento de novos modelos. Com isso, a capacidade instalada se elevaria dos atuais 3,5 milhões de veículos/ano para 5 milhões até o ano de 2011.

Contudo, em face dos efeitos da crise financeira internacional de 2008, o setor apresentou redução das previsões de investimentos. Destaca-se, que os investimentos por parte das fabricantes de autopeças atingiram apenas US\$ 900 milhões ao longo do ano passado, 40% a menos que em 2008. Para este ano de

2010 deverá retornar a casa de US\$ 1 bilhão segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças).

Diretamente atrelado à indústria automotiva, o setor de autopeças (onde a empresa que será estudada está incluída) reflete suas oportunidades e riscos. Nos próximos anos é esperado um crescimento contínuo da produção no país e as empresas do setor devem estar preparadas para fornecer um número cada vez maior de componentes. Outro aspecto que estimula o setor é a elevada idade média da frota nacional. Enquanto o número ideal é de sete anos, no Brasil a idade está ao redor dos 15 anos.

Conforme estimativas do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), as vendas do setor de autopeças durante o ano de 2009 totalizaram US\$ 34,92 bilhões, redução de 14,81% em relação a 2008, já para o ano de 2010 a previsão é de que o faturamento chegue a US\$ 40,73 bilhões, evolução de 16,64% em relação a 2009. O principal segmento de mercado continua sendo as montadoras, com participação de 70,1% no faturamento, seguido por reposição, 15,6%, intersetorial (um fabricante de autopeças vendendo para outro), 7,6%, e exportação com 6,7%.

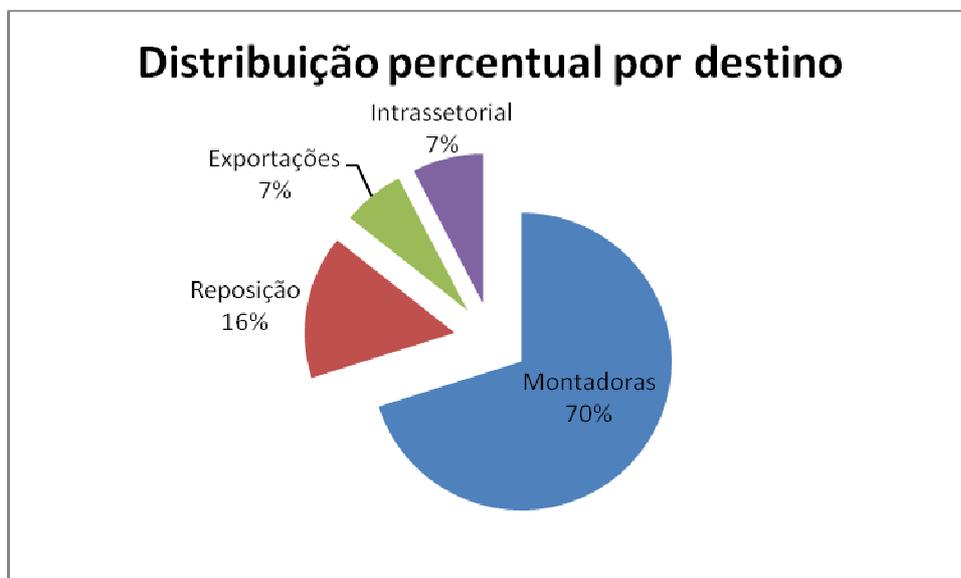


Ilustração 1 - Gráfico da distribuição percentual por segmento de mercado

Fonte: Adaptado de Desempenho do Setor de Autopeças 2010

Além de fornecer para as montadoras a empresa Alfa também atua no mercado de reposição. O crescimento deste segmento de mercado vem sendo percebido já há alguns anos. Em 2009 a participação do segmento de reposição no

faturamento da indústria de autopeças atingiu 15,6%, valor que em 2007 era de apenas 12%. De acordo com estimativas do Sindipeças: fabricantes de autopeças, distribuidores, oficinas e varejo movimentaram em 2009, R\$ 9,981 milhões, ante R\$ 9,922 milhões registrados em 2008.

No Brasil, a péssima situação da malha rodoviária, o expressivo volume de veículos da frota nacional com mais de dez anos de fabricação e novas exigências legais prometem um ano aquecido para o segmento. Para 2010, a expectativa do Grupo de Manutenção Automotiva, formado por entidades representativas do setor de autopeças, é de expansão de 9,5% nos negócios de fabricantes de autopeças voltados à reposição, varejo e oficinas, sobre os R\$ 57,2 bilhões obtidos em 2009.

Nesse contexto, este trabalho se propõe a apresentar um estudo econômico-financeiro da empresa Alfa, uma indústria que a mais de seis décadas vem enfrentando as diversas mudanças e crises do setor de autopeças. Para tanto o seguinte trabalho está dividido em capítulos, nos dois próximos, será apresentada a descrição do problema que deu origem ao estudo e a justificativa para existência do mesmo. Já o quarto capítulo apresenta os objetivos geral e específicos, seguido pelo capítulo dedicado a descrição detalhada da organização que está sendo estudada.

O sexto capítulo busca apresentar a revisão bibliográfica dos principais índices necessários para um estudo da condição financeira de uma organização, assim como os principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico da mesma. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para no oitavo capítulo ser apresenta a análise completa da Alfa. Para concluir, o trabalho apresenta os resultados e considerações no nono e último capítulo.

2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Alfa é uma empresa gaúcha com mais de 60 anos que atua no ramo de componentes automotivos. Já enfrentou diversas crises do setor assim como mudanças no tipo de negócio. Nos últimos anos, tem acumulado dívidas, em grande parte como resultado de problemas passados, e devido à baixa rentabilidade de seus produtos, tem enfrentado continuados problemas financeiros. Além de dívidas do passado, observa-se problemas de liquidez e de administração do capital de giro.

A empresa foi sócia de outras empresas que tiveram falência decretada e deixaram dívidas. Devido a estas, a empresa teve sua capacidade de negociação reduzida, principalmente com os grandes bancos do país. Por isso, a empresa não tem tido acesso à maioria dos programas de financiamento incentivados, tendo que fazer financiamentos com juros mais altos e que exigem mais bens em garantias. Os bancos de negócios com os quais a Alfa trabalha não possuem a gama de produtos oferecidos pelos grandes bancos, limitando ainda mais a busca por soluções para a falta de liquidez.

A busca cada vez maior por capitais de terceiros a curto prazo indica dificuldades de financiamento preocupantes. O problema de falta de capital de giro (CDG) também limita a compra de matérias-primas, o que, por conseqüência, gera falta de mercadoria para suprir a demanda. Todos estes problemas, em conjunto, prejudicam a imagem da empresa no mercado, dificultando ainda mais negociações com bancos, fornecedores e clientes.

Como a empresa fornece material para grandes montadoras como General Motors e Volkswagen, ela é alvo de órgãos fiscalizadores internacionais que controlam a situação da empresa no mercado. Caso a empresa pague um título em cartório, mesmo evitando o protesto, tudo é registrado nos sistemas das montadoras que podem exigir explicações, pois não querem trabalhar com fornecedores com problemas.

Como a falta de liquidez gera impactos negativos em todas as atividades operacionais da Alfa (comprar, produzir, estocar e vender) a administração do capital de giro torna-se indispensável para a sobrevivência. Uma análise dos ciclos

operacional e financeiro assim como dos demais índices econômico-financeiros objetiva identificar problemas que no momento dificultam seu desenvolvimento sustentado.

3 JUSTIFICATIVA

Os desafios da indústria de autopeças para atender às montadoras já são realidade há algum tempo. A contínua pressão para redução de custos, a necessidade de aumento da produtividade e investimentos maciços em pesquisa e desenvolvimento são apenas alguns deles. A concorrência mundial exige processos cada vez mais dinâmicos, que possam atender a rápidas mudanças como os anseios do consumidor, as regras de emissão de poluentes, a tecnologia, o material, os mercados e os custos.

Os reflexos das mudanças postas em prática na indústria automobilística foram significativos sobre o setor de autopeças. Este setor é formado por empresas muito heterogêneas em termos de capacitação tecnológica, gestão e padrões de qualidade e produtividade. A internacionalização da base fornecedora também pressiona as empresas do setor, assim como a necessidade de combinar componentes individuais em sistemas e módulos. A interdependência com as montadoras é cada vez maior e investimentos crescentes para sua capacitação fazem-se necessários, caso contrário deixam de ser fornecedoras.

O déficit da balança comercial é um indicador do aumento das importações que aumentam a pressão para as exigências de preço, qualidade e prazos de entrega. A cada ano os componentes importados estão ganhando mercado frente ao produto nacional e para o ano de 2010 o Sindipeças projeta um saldo negativo de US\$ 3 bilhões na balança comercial do setor. Somente nos três primeiros meses deste ano enquanto as exportações brasileiras de autopeças somaram US\$ 1,9 bilhão, as importações superaram em 54,9% as compras externas, atingindo a cifra de US\$ 2,9 bilhões.

Assim, agravando as atuais dificuldades financeiras que a Alfa enfrenta, cada vez o mercado exige maiores investimentos em tecnologia e aumento da produtividade. O aumento da concorrência externa no fornecimento de componentes, a continuada apreciação do Real somados às dificuldades de liquidez e de manutenção da rentabilidade trazem a necessidade de um diagnóstico da situação financeira, assim como da posição no mercado e das alternativas do negócio da empresa.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a condição financeira para crescimento sustentado da empresa Alfa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os Balanços e Demonstrativos Financeiros dos últimos 3 anos.
- Calcular os principais índices para avaliação da situação econômica e financeira.
- Comparar os mesmos índices com a média do setor de produção de componentes automotivos.
- Fazer um diagnóstico organizacional da Alfa.
- Analisar o Planejamento Estratégico da Empresa Alfa.

5 EMPRESA

A empresa em que será realizado o trabalho de conclusão de curso será identificada como ALFA e está situada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Fundada na década de 40, a empresa atua no setor automotivo, tanto no mercado de reposição, como no mercado original de autopeças. A empresa possui uma planta de 4 mil metros quadrados de área construída e 120 funcionários. Considerada de médio-porte, seu faturamento anual aproximado é de R\$ 30 milhões, sendo produzidas mais de 6 milhões de peças por ano.

Os produtos Alfa são distribuídos no mercado consumidor por meio de distribuidoras de autopeças ou empregados diretamente na fabricação de veículos novos. Como exemplos de produtos da empresa, voltados ao mercado de reposição nacional e internacional, podemos citar: Conjunto Retificador; Regulador de Tensão; Triodo de Excitação; Solenóide; Impulsor de Partida; Interruptor; Vela Aquecedora; Contactor de corrente continua; Módulo de Ignição; Sonda Lambda. Já para as montadoras de veículos e sistemistas, a Alfa fabrica, principalmente, produtos como: Interruptores, Sensores, Módulos eletrônicos, Componentes conformados a frio, Injetados e estampados.

Dentre os principais clientes da empresa podemos destacar: General Motors Brasil; General Motors Espanha – Opel; Volkswagen do Brasil; Valeo Brasil; Eaton; Magneti Marelli; PST Indústria; Takata Petri; Continental Brasil ; Ventrabrás; MGI; Coutier; Pematec; Fameq; Daimler Chrysler.

A Alfa investe permanentemente na capacitação profissional e pesquisa e desenvolvimento, buscando colocar-se à frente das tendências e inovações do setor. A empresa orienta seus colaboradores com treinamentos direcionados para atender com excelência o exigente mercado da indústria automotiva global. Para cumprir com os requisitos dos clientes e reforçar o comprometimento com a qualidade, a Alfa constantemente investe em programas de qualidade. Sua Política de Qualidade declarada é: “Aprender o tempo todo em sua atividade, garantindo a eliminação dos problemas e aperfeiçoando continuamente os processos e produtos, para obter o entusiasmo do cliente e lucro para a organização”.

Atualmente a empresa está certificada no programa de qualidade ISO TS 16949 e garante 100% em qualidade em seus produtos. Antes de efetuar a entrega do pedido de seus clientes, ela realiza os testes especificados visando garantir um excelente desempenho dos componentes. Auditorias internas e externas ocorrem com freqüência, com a finalidade de fiscalizar os processos de qualidade utilizados e a eficácia dos mesmos.

Todos os fornecedores da empresa devem seguir o “Manual da Qualidade para Fornecedores Alfa” o qual tem por objetivo definir as responsabilidades e atividades relacionadas com a qualidade do material e serviço utilizado pela empresa. A Alfa busca o desenvolvimento de seus fornecedores de acordo com os requisitos da ISO/TS 16949:2002. Para isso, adaptou seu manual e seus requisitos de avaliação e valoriza aqueles fornecedores que tiverem obtido a certificação. Como exemplo de principais fornecedores da empresa pode-se destacar a Digibor, Gerdau, Metallica, Polyform e Tyco.

A Alfa atua sempre em busca de melhorias e aperfeiçoamento de seus produtos e de seu atendimento, crescendo e aprendendo de acordo com as necessidades do seu cliente. Além da Política de Qualidade, a empresa também declara as seguintes políticas:

- Política de Negócios:

“Seremos o líder do segmento de mercado onde estivermos atuando. Implementar práticas comerciais que visem garantir o lucro da organização.”

- Política de Gestão de Pessoas:

“Desenvolver um ambiente positivo onde as pessoas aprendam a aprender, alinhadas aos valores da organização.”

- Política Financeira:

“Garantir os recursos financeiros adequados para vitalizar o resultado e a expansão contínua da organização.”

- Política Fiscal:

“Atender a legislação vigente.”

Como sua Missão, a empresa declara:

“Nossa missão é sermos os melhores naquilo que fizermos - e ajudar a organização a atingir seus objetivos - atendendo com excelência os interesses de nossos acionistas, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.”

Além de sua Missão, a empresa também possui uma declaração de Razão de Ser:

“É criar um poder realizador único, através da arte de juntar a capacidade de agir, a vontade de vencer e a sabedoria crescente de cada um uma poderosa força geradora de resultados.”

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Nos anos 40, enquanto o Brasil dava seus primeiros passos no ramo automotivo, três irmãos fundaram a Alfa. A principal atividade inicial da empresa era a prestação de serviços de instalações elétricas. Atenta às necessidades do mercado, a empresa tornou-se especialista em manutenção de equipamentos elétricos, e, em seguida, iniciou a fabricação de dínamos e geradores. Quinze anos mais tarde, a organização assinou o primeiro contrato de financiamento para a construção da nova fábrica. Juntamente com a transferência para o novo prédio, novas oportunidades apareceram e a empresa passou a produzir peças de reposição para o setor automotivo. Ao longo do tempo confirmou a sua vocação para a qualidade, tornando-se fornecedora de seus componentes às montadoras de automóveis, empresas reconhecidas mundialmente pelo seu alto padrão de exigência.

5.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA ALFA

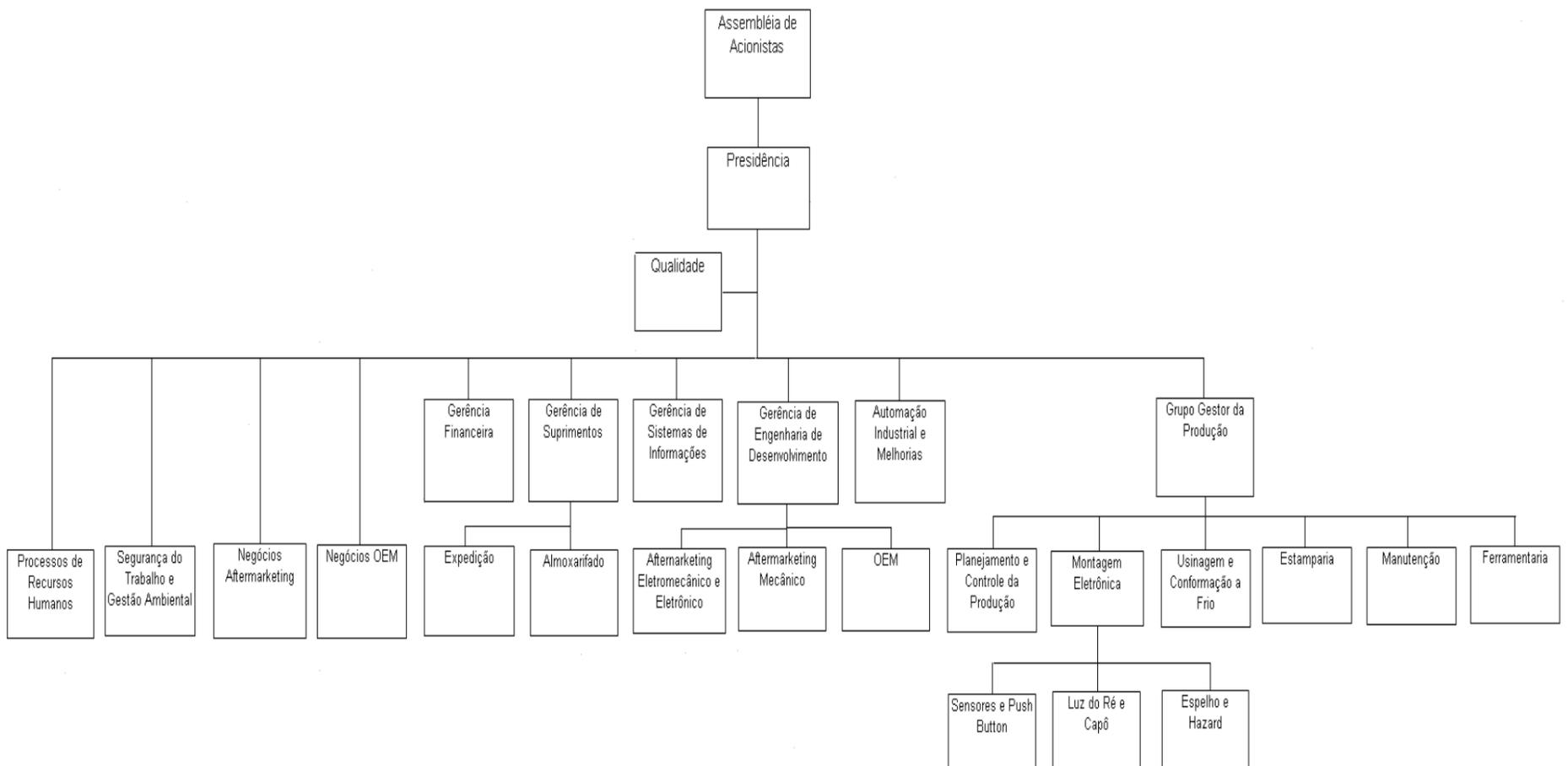


Ilustração 2 – Organograma da Empresa Alfa
 Fonte: Plano de Negócios da empresa Alfa

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como Finanças, entende-se a ciência de administrar recursos econômicos e financeiros, assim, a área de finanças das empresas é diretamente afetada por todas as outras atividades que ocorrem na mesma. Da mesma forma, cada vez se faz mais presente como desafio da área administrativa e financeira das organizações, a geração de valor através de caixa.

“Qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa acionado por decisões administrativas. Esse conceito adquiriu importância particularmente nos anos 90, quando a geração de valor para o acionista emergiu como um desafio crítico de desempenho. A geração desse valor depende de um padrão positivo de fluxos monetários que superem as expectativas do investidor – um negócio que é administrado com sucesso, como um sistema, que gerará tais fluxos monetários a seu devido tempo e mais ainda no futuro” (HELFFERT, 2000, p.17)

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000), o objetivo da Administração Financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários da empresa. Não importa se a empresa é uma firma individual, sociedade por quotas ou sociedade por ações. Para cada uma, as boas decisões financeiras aumentarão o valor de mercado do capital próprio dos donos e as decisões ruins o diminuirão.

Ainda, a tarefa da Administração Financeira é tomar decisões financeiras que se resumem basicamente a dois tipos: decisões de captação de recursos – financiamento – e decisões de aplicação dos valores levantados – investimento.

6.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2007, p.589) é o planejamento financeiro que estabelece as diretrizes de mudança na empresa.

“Essas diretrizes devem incluir (1) uma identificação das metas financeiras da empresa, (2) uma análise das diferenças entre tais metas e a situação financeira corrente da empresa e (3) um pronunciamento quanto às providências necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras”.

Vieira (2008, p.208) afirma que uma das funções do planejamento financeiro “é a de possibilitar à empresa avaliar, tanto quanto possível, os riscos assumidos decorrentes de determinado conjunto de decisões frente a suas perspectivas de retornos futuros”. Assim a empresa não consegue eliminar os riscos, mas torna-se mais bem capacitada para assumir maiores riscos caso deseje.

É necessário planejamento financeiro para que as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atinjam resultados satisfatórios. O planejamento financeiro traz maior previsibilidade para a empresa e contribui para que sejam tomadas decisões mais consistentes e confiáveis, na busca da sustentabilidade a curto, médio e longo prazo.

Dentre elementos e atividades do planejamento financeiro temos:

- Fluxos de caixa consolidado: recebimentos e pagamentos totais
- Captações de recursos
- Investimento de recursos
- Prazos de captações e investimento de recursos
- Acompanhamento do planejado e observado
- Adaptação a novos cenários

6.1.1 Demonstrações Financeiras

O exercício da função financeira implica na avaliação de grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras são as demonstrações financeiras. De acordo com Matarazzo (2008), a análise das demonstrações financeiras exige noções do seu conteúdo, significado, origens e limitações. Ainda, segundo o referido autor, “A Análise de Balanços visa extrair informações para a

tomada de decisão. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a busca de informações precisas.” (MATARAZZO, 2008, p. 39).

O balanço patrimonial está entre as demonstrações financeiras tradicionais, mostrando os valores da empresa em um determinado momento. Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 56):

O balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis) e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa), num dado momento.

Com o intuito de obter uma visão global da empresa, sua evolução, a estrutura do financiamento e política de investimentos pode-se aplicar as análises horizontal e vertical às suas demonstrações. Tais análises permitem avaliar como a empresa está evoluindo – análise horizontal – e como estão distribuídos seus investimentos, assim como suas fontes de financiamento – análise vertical. Cabe ressaltar, que as análises horizontal e vertical devem ser feitas em conjunto com outras ferramentas.

A análise horizontal é a comparação entre os valores de uma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. Segundo Matarazzo (2008), a análise horizontal pode ser efetuada através do cálculo das variações em relação a um ano-base – quando será denominada análise horizontal encadeada – ou em relação ao ano anterior – quando será denominada análise horizontal anual.

A análise vertical é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado na mesma demonstração. Assim, como bem salienta Matarazzo (2008), o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto.

6.1.2 Demonstrativo de Resultado Projetado

Segundo Zdanowicz (1995) uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema de planejamento global da empresa é a projeção do

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), a qual irá permitir uma análise sobre a capacidade da empresa em gerar lucros para o período orçado, o ponto de equilíbrio e a taxa de retorno sobre o investimento.

“Essa Demonstração permitirá visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que compõem o planejamento econômico-financeiro, ou seja, os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, bem como o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional projetados.” (ZDANOWICZ, 1995, p.107 - 108)

Além de constituir-se em instrumento de planejamento e controle econômico, outro objetivo do DRE Projetado é o de analisar e comparar as situações econômicas atual e futura da empresa. É importante destacar que os valores projetados serão influenciados por fatores endógenos e exógenos à empresa, como a redução de custos operacionais, o aquecimento da economia e o comportamento do setor a que pertence a organização.

Zdanowicz (1995, p. 110) também destaca os vários tipos de análises e interpretações possíveis de se realizar a partir do DRE projetado:

- a) Análise de razão, em termos de margem (lucratividade), rotação (giro) e taxa de retorno sobre o investimento dos capitais totais, próprios e de terceiros da empresa;
- b) Análise vertical, considerando-se as principais participações relativas dos coeficientes calculados de cada elemento de resultado;
- c) Análise horizontal, comparando-se as principais evoluções dos índices obtidos sobre os principais elementos como vendas, custos, despesas e lucros entre os períodos realizado e projetado.

6.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

6.2.1 Gestão de Ciclos

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.3) afirmam que para a análise dinâmica da situação econômico-financeira das empresas, a classificação horizontal da estrutura tradicional do balanço se mostra inadequada. “Em geral, certas contas do ativo e passivo renovam-se constantemente à medida que se desenvolvem as operações

da empresa.” Isso leva à necessidade de uma nova classificação horizontal para os balanços, a qual enfatiza os ciclos econômico e financeiro de uma empresa.

Para fazer uma melhor abordagem dos ciclos da empresa é importante destacar que o movimento físico das matérias primas e produtos é o que gera o fluxo dos custos de produção, também conhecido como **ciclo físico de produção**:

“Em sentido amplo, o ciclo físico de produção compreende três fases principais: armazenagem de matérias-primas, transformação das matérias-primas em produtos e armazenagem dos produtos acabados.” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.5)

Diretamente correspondentes a este, o **ciclo econômico** e o **ciclo financeiro** apresentam a realidade da dinâmica financeira da empresa. Os conceitos aqui apresentados também estão esquematizados na Ilustração 3.

- **Ciclo Econômico:**

“[...] o ciclo econômico caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas).” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.6)

- **Ciclo Financeiro:**

“[...] o ciclo financeiro caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamentos a fornecedores) e as entradas de caixa (recebimento de clientes).” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.6)

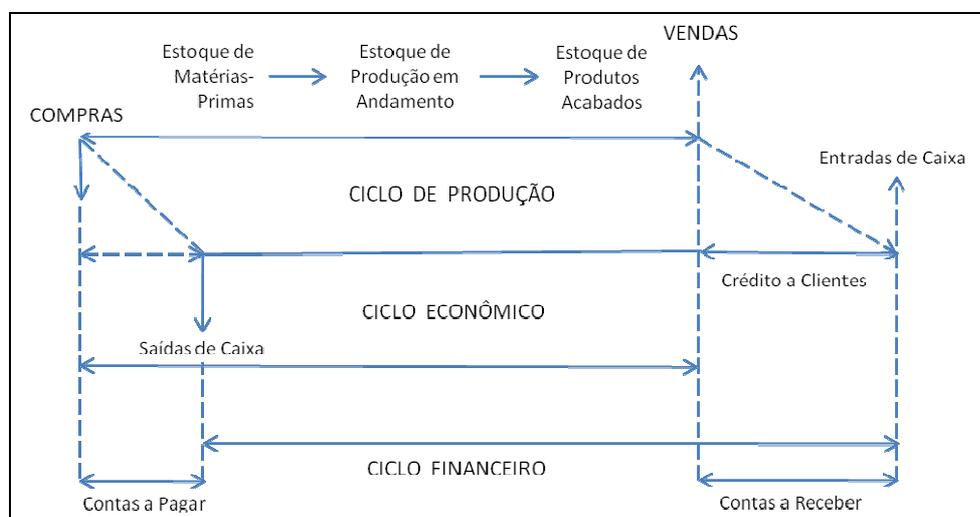


Ilustração 3 – Relação entre ciclos da empresa
 Fonte: Adaptado de FLEURIET, KEHDY e BLANC (2003)

Observa-se uma defasagem entre o ciclo econômico e o ciclo financeiro, isto ocorre devido aos movimentos de caixa normalmente ocorrerem em datas posteriores às datas de compras e vendas. A relação entre as políticas de administração de estoques, contas a receber e contas a pagar, assim como o programa de produção e vendas pode ser apresentada pela seguinte expressão:

$$\mathbf{CF = PME + PMR - PMP}$$

Onde:

CF: Ciclo Financeiro

PME: Prazo Médio de Rotação de Estoques

PMR: Prazo Médio de Recebimento de Vendas

PMP: Prazo Médio de Pagamento de Compras

A classificação horizontal das contas de acordo com a sua movimentação visa classificá-las de acordo com o tempo que levam para realizar uma rotação. Assim consideram-se como “contas permanentes” ou “contas não cíclicas” as de movimentação lenta em uma análise de curto prazo como: realizável a longo-prazo; investimentos; reserva de lucros; etc. Já as contas que apresentam um movimento contínuo e estão relacionadas com o ciclo operacional serão as “contas cíclicas” (estoques; fornecedores; clientes; etc.). Por último, se classifica como “contas erráticas” as que não estão diretamente relacionadas com a operação e apresentam um movimento descontínuo, como: títulos negociáveis, duplicatas descontadas; etc.

No quadro seguinte é apresentado o balanço esquemático com a classificação horizontal por ciclos:

ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	CONTAS ERRÁTICAS	<u>Circulante</u> Numerário em Caixa, Bancos com Movimento, Títulos e Valores Mobiliários etc.	<u>Circulante</u> Duplicatas Descontadas, Empréstimos Bancários a Curto Prazo etc.
	CONTAS CÍCLICAS	Duplicatas a Receber, Estoques de Produtos Acabados, Estoques de Produção em Andamento, Estoques de Matérias-primas etc.	Fornecedores de Matérias-primas etc.
ATIVO NÃO CIRCULANTE	CONTAS NÃO CÍCLICAS	<u>Realizável a Longo Prazo</u> Empréstimos a Terceiros, Títulos a Receber etc.	<u>Exigível a Longo Prazo</u> Empréstimos Bancários a Longo Prazo, Financiamentos etc.
		<u>Permanente</u> Investimentos, Imobilizado Diferido.	Patrimônio Líquido Capital Social, Reservas.
			CONTAS ERRÁTICAS
			CONTAS CÍCLICAS
			CONTAS NÃO CÍCLICAS
			PASSIVO CIRCULANTE
			PASSIVO NÃO CIRCULANTE

Quadro 1 – Os Ciclos no Balanço Patrimonial

Fonte: Adaptado de FLEURIET, KEHDY e BLANC (2003, p.8)

6.2.2 Prazos de Rotação

Como prazos de Rotação entendem-se os prazos médios que influenciam o Ciclo Operacional (CO) e o Ciclo Financeiro (CF): são utilizados para uma melhor interpretação da liquidez e da rentabilidade da empresa à medida que servem de indicadores dos prazos médios de rotação dos estoques, recebimento de vendas e pagamento das compras. Portanto, estes prazos constituem-se no alicerce básico para determinação do ciclo financeiro.

Segundo Matarazzo (2008), os prazos médios não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto. A conjugação dos três prazos de rotação leva à análise dos ciclos operacional e financeiro, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais, tanto comerciais quanto financeiras,

geralmente vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa. A seguir são apresentadas as fórmulas segundo Matarazzo (2008):

≥ Prazo Médio de Rotação dos Estoques (PME)

$$\text{PME} = \frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} * 360$$

Onde:

PME: Prazo Médio de Rotação de Estoques

CMV: Custo das Mercadorias Vendidas

≥ Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMR)

$$\text{PMR} = \frac{\text{Clientes}}{(\text{Vendas Líquidas} + \text{Impostos})} * 360$$

Onde:

PMR: Prazo Médio de Recebimento de Vendas

≥ Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMP)

$$\text{PMP} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} * 360$$

Onde:

PMP: Prazo Médio de Pagamento de Compras

≥ Ciclo Operacional (CO)

$$\text{CO} = \text{PME} + \text{PMR}$$

Onde:

CO: Ciclo Operacional

PME: Prazo Médio de Rotação de Estoques

PMR: Prazo Médio de Recebimento de Vendas

≥ Ciclo Financeiro (CF)

$$\mathbf{CF = CO - PMP}$$

Onde:

CF: Ciclo Financeiro

CO: Ciclo Operacional

PMP: Prazo Médio de Pagamento de Compras

6.2.3 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

A NCG está diretamente relacionada com o a atividade operacional da empresa, seu cálculo é realizado pela diferença entre as contas cíclicas do ativo e passivo (como Contas a Receber, Estoques, Fornecedores e Salários a pagar). Basicamente, quando a NCG é positiva, ela indica o volume de recursos que a empresa precisa buscar fora do financiamento espontâneo das operações, para financiar a operação. Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), a NCG é uma necessidade de aplicação permanente de fundos na operação da empresa. Isto ocorre quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem, na média, antes das entradas de caixa, não permitindo que a operação se financie unicamente com recursos da própria operação.

$$\text{NCG} = \text{ACC} - \text{PCC}$$

Onde:

NCG: Necessidade de Capital de Giro

ACC: Ativo Circulante Cíclico

PCC: Passivo Circulante Cíclico

Em alguns casos, quando a empresa consegue gerenciar as contas circulantes de tal forma que o volume e os prazos dos financiamentos operacionais são superiores aos volumes e aos prazos das aplicações operacionais, a empresa apresentará NCG negativa. Nesta situação, ocorreu geração de recursos pelo ciclo operacional. Esta é uma situação possível para empresas como supermercados, quando compram a prazos maiores do que os prazos em que conseguem vender, ou em empresas com produção puxada por vendas, que produzem depois de vender e receber o produto da venda.

6.2.4 Capital de Giro (CDG)

O Capital de Giro (CDG) segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.12) “é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal, constituindo uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a Necessidade de Capital de Giro da empresa”. Dentre estes fundos permanentes que a empresa possui (contas do patrimônio líquido e do exigível a longo prazo) apenas uma parte pode ser utilizada para financiar a Necessidade de Capital de Giro (NCG), uma vez que grande parte destes fundos é utilizada para financiar aplicações permanentes (como terrenos, máquinas e imobilizações financeiras).

Conforme Assaf Neto e Silva (1997), o termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Ainda segundo os

mesmo autores, a gestão do capital de giro tem como objetivo primordial a sustentação da atividade operacional da empresa e a manutenção da liquidez.

O volume de capital de giro que uma empresa deve ter para manter sua atividade é determinado principalmente pelo volume de vendas, somado ao valor dos estoques, valores a receber e caixa médios do período;

“... sazonalidades dos negócios, que determinam variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc.”
(ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 13)

É importante destacar a relação do CDG com o Capital Circulante Líquido (CCL). Mesmo o CDG sendo uma fonte de recursos e o CCL uma aplicação de recursos, seu resultado tem o mesmo valor. Seus cálculos são realizados de maneira diferente; ao contrário do CCL, que é calculado através da diferença entre aplicações e fontes de curto prazo, o CDG considera a “parte de baixo” do balanço, como se pode observar a seguir:

$$\text{CDG} = (\text{PNC} + \text{PL}) - \text{ANC}$$

Onde:

CDG: Capital de Giro

PNC: Passivo Não Circulante

PL: Patrimônio Líquido

ANC: Ativo Não Circulante

Assim, o CDG representa o excedente das fontes não circulantes aplicadas no ativo não circulante, que está disponível para financiar as operações. Quando o Capital de Giro apresenta resultado negativo, este indica uma situação de falta de “fundos permanentes” para financiar “aplicações permanentes”, isto é, ocorre um desequilíbrio de prazos e a empresa acaba utilizando passivos de curto prazo para financiar aplicações de longo prazo.

6.2.5 Saldo de Tesouraria (T)

Diretamente relacionado com as contas do “ativo errático” e “passivo errático” o Saldo de Tesouraria (T) define-se como resultado da diferença das mesmas. Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.14) também o definem como “o valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro”.

$$T = AE - PE$$

Onde:

T: Saldo de Tesouraria

AE: Ativo Errático

PE: Passivo Errático

$$T = CDG - NCG$$

Onde:

T: Saldo de Tesouraria

CDG: Capital de Giro

NCG: Necessidade de Capital de Giro

Lamb (2009) também trabalha a definição de Saldo de Tesouraria do ponto de vista estratégico, em que T é associado a inadequação entre fontes permanentes de financiamento, do ativo e da operação, e usos permanentes de recursos. Os usos permanentes de recursos são constituídos pelo Ativo Não Circulante (ANC) somado à NCG, enquanto que as fontes permanentes são constituídas pelas contas do Passivo Não Circulante (PNC). Assim, a fórmula a seguir revela a diferença entre o

total das fontes não circulantes, que deve financiar o hiato entre aplicações e fontes operacionais que se renovam.

$$T = PNC - (ANC + NCG)$$

Onde:

T: Saldo de Tesouraria

PNC: Passivo Não Circulante

ANC: Ativo Não Circulante

NCG: Necessidade de Capital de Giro

Quando o Saldo de Tesouraria for negativo, a situação indica que a empresa necessita utilizar fundos de curto prazo para financiar parte da NCG e/ou ativo permanente, assim aumentando seu risco de insolvência. Por outro lado, nem sempre um Saldo de Tesouraria positivo indica uma situação desejável. Quando o ativo errático estiver maior que o passivo errático, a empresa terá a possibilidade de aplicar seus fundos de curto prazo em títulos de liquidez imediata, gerando uma margem de segurança financeira. Porém, um saldo positivo e elevado também pode significar que a empresa não possui uma estratégia dinâmica de investimentos, perdendo oportunidades de investimentos atraentes.

6.2.6 Autofinanciamento

Para Fleuriel, Kehdy e Blanc (2003, p.18) “o autofinanciamento pode ser considerado como o motor da empresa”. O Autofinanciamento é o resultado das operações de produção e venda e das operações de repartição. As primeiras estão ligadas à atividade cíclica da empresa e determinam o seu resultado econômico (representado pelo Lucro Bruto Operacional¹). Já as operações de repartição “compreendem essencialmente a distribuição e o recebimento de rendas

¹ Lucro Bruto Operacional = Produção – Consumo Intermediário – Mão-de-obra – Impostos e Taxas

independentes do ciclo de produção e venda (Imposto de Renda, dividendos, despesas e receitas financeiras etc).” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.18)

Autofinanciamento = LBO – OR

Onde:

LBO: Lucro Bruto Operacional

OR: Operações de Repartição

Assim, o Autofinanciamento nada mais é que o saldo de recursos gerados pela empresa após a liquidação das operações de repartição: pagamento de impostos, juros e distribuição de lucros. Este saldo é conservado para o financiamento interno e é utilizado para formar capital de giro e para financiar o crescimento da empresa.

6.2.7 Efeito Tesoura

Este efeito ocorre quando a taxa de crescimento do Saldo de Tesouraria negativo é superior à taxa de crescimento das vendas, indicando que cada vez mais a empresa estará recorrendo a recursos onerosos de curto prazo para sustentar suas vendas. Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) o “efeito tesoura” é o crescimento do Saldo de Tesouraria negativo que ocorre principalmente quando as vendas crescem rapidamente.

“... o Saldo de Tesouraria tornar-se-á cada vez mais negativo com o crescimento rápido das vendas, se a Necessidade de Capital de Giro aumentar, proporcionalmente mais do que o Autofinanciamento, e a empresa não conseguir aumentar seu Capital de Giro por meio de fontes externas.” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p.38)

Para evitar o problema, é fundamental que a evolução Capital de Giro seja compatível com a evolução das Necessidades de Capital de Giro da empresa. Esta situação é essencial para o equilíbrio financeiro da empresa no médio e longo prazo e depende diretamente do planejamento e gestão do Capital de Giro.

6.3 ESTRUTURA DE CAPITAL

“Os índices de estrutura de capitais mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos.” (MATARAZZO, 2008, p. 151). Os índices desse grupo são aqueles que relacionam a composição de capitais (próprios e de terceiros), que medem os níveis de imobilização de recursos e que buscam diversas relações na estrutura da dívida da empresa.

O índice de participação de capitais de terceiros apresenta o quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. Portanto, esse índice relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa, ou seja, Capitais Próprios e Capitais de Terceiros. O referido índice é um indicador de risco ou dependência a terceiros, por parte da empresa.

$$\text{Participação de Capitais de Terceiros} = \frac{\text{PC} + \text{PNC}}{\text{PL}} \times 100$$

Onde:

PC: Passivo Circulante

PNC: Passivo Não Circulante

PL: Patrimônio Líquido

O índice de composição do endividamento apresenta o percentual de obrigações de curto prazo em relação ao total de obrigações da empresa. Assim busca-se conhecer o perfil da dívida, pois quanto maior a dívida de curto prazo, menor será o tempo para geração de recursos para pagamento das mesmas e maior o risco financeiro incorrido pela empresa.

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{PC}}{\text{PC} + \text{PNC}} \times 100$$

Onde:

PC: Passivo Circulante

PNC: Passivo Não Circulante

Já o índice de imobilização do patrimônio líquido apresenta o quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 100,00 de Capital Próprio, isto é, mostra a proporção do Patrimônio Líquido investida no Ativo Permanente. A parcela restante do PL será aplicada no Ativo Circulante e é chamada de Capital de Giro Próprio (CGP). Quanto maior o valor do CGP, melhor, pois menor será a dependência com capital de terceiros.

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{AP}}{\text{PL}} \times 100$$

Onde:

AP: Ativo Permanente

PL: Patrimônio Líquido

$$\text{CGP} = \text{PL} - \text{AP}$$

Onde:

CGP: Capital de Giro Próprio

PL: Patrimônio Líquido

AP: Ativo Permanente

Por fim, o índice de Imobilização de Recursos Não Correntes busca comparar aplicações fixas (Ativo Permanente) com os recursos não correntes (Patrimônio

Líquido e Passivo Não Circulante). “Uma consideração importante é que este índice não deve em regra ser superior a 100%. ... deve sempre existir um pequeno excesso de Recursos não Correntes, em relação às imobilizações, destinado ao Ativo Circulante.” (MATARAZZO, 2008, p. 160).

$$\text{Imobilização dos Recursos Não Correntes} = \frac{\text{AP}}{\text{PL} + \text{PNC}} \times 100$$

Onde:

AP: Ativo Permanente

PL: Patrimônio Líquido

PNC: Passivo Não Circulante

6.4 GESTÃO DE LIQUIDEZ E ESTRATÉGIA FINANCEIRA

Liquidez, na visão financeira, tem foco no fluxo de caixa e trata-se das disponibilidades imediatas de caixa, de dispor de recursos para saldar as obrigações no momento necessário, em montante e em custo compatível. Em outras palavras, liquidez diz respeito a possuir recursos suficientes de modo a atender as exigibilidades e efetuar os pagamentos, mantendo assim o ciclo das operações. Lamb (2009, p.12) destaca:

“Uma empresa pode ser considerada líquida quando tem condições de pagar seus compromissos nas datas exigidas, sem incorrer em custos inadequados e, principalmente, sem afetar sua capacidade operacional. A liquidez é um conceito de fluxos de caixa. Diz respeito ao aspecto operacional da ação gerencial.” (LAMB, 2009, p. 12, grifo do autor).

Percebe-se assim a direta relação entre a gestão de liquidez e as estratégias de financiamento a serem adotadas pela empresa; o conceito de flexibilidade financeira tem destaque neste momento. Segundo Lamb (2009, p.13) a capacidade de “alterar suas políticas financeiras (alavancagem, dividendos, investimentos)

conforme as alterações da conjuntura” indica que a empresa possui flexibilidade financeira. Assim, a utilização de uma rede de relações como bancos parceiros, fornecedores, instituições de governo e até mesmo clientes para obter apoio financeiro para imprevistos demonstra uma capacidade de liquidez via flexibilidade financeira.

Liquidez no sentido contábil é, de fato, um conceito ligado a noção de solvência e refere-se à suposta capacidade da empresa em pagar seus compromissos assumidos pela realização dos ativos, especialmente dos ativos circulantes. É resultado de uma visão estática do balanço, que busca comparar os valores dos direitos (Ativo) com os valores das obrigações (Passivo) buscando assim determinar o grau de cobertura da dívida. Com base nessa visão contábil que os índices de liquidez, abaixo apresentados, se baseiam, os quais informam não a situação financeira e sim a situação econômica da empresa.

6.4.1 Índices de Liquidez

Conforme Matarazzo (2008), os índices de liquidez contábeis mostram a base da situação econômica da empresa. “São índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa” (MATARAZZO, 2008, p. 164). É importante salientar, mais uma vez, que mesmo uma empresa com bons índices de liquidez contábeis (índices de solvência), não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia. Possuir uma boa capacidade de pagamento das dívidas não isenta a empresa de variáveis relacionadas ao fluxo de caixa como prazo, renovação de dívidas, entre outros.

- **Liquidez Geral**

Este índice de natureza contábil busca comparar quanto a empresa possui de Ativos em relação a sua dívida total, a fim de verificar como está a base financeira da empresa. Sempre que o índice for maior que 1 significa que a empresa

conseguiria pagar suas dívidas na sua totalidade e ainda disporia de uma folga ou margem de segurança caso viesse a vender todos os ativos ao preço registrado em balanço para ativos e passivos. Porém, se o índice for inferior a 1, não necessariamente se pode concluir que a empresa estará em insolvência, pois é preciso considerar a possibilidade de que parte de suas dívidas só vencem no longo prazo. Assim, sempre que o índice for inferior a 1, a empresa dependerá de geração futura de recursos para liquidação da dívida.

$$LG = \frac{AC + ANC}{PC + PNC}$$

Onde:

LG: Liquidez Geral

AC: Ativo Circulante

ANC: Ativo Não Circulante

PC: Passivo Circulante

PNC: Passivo Não Circulante

- **Capital Circulante Líquido**

Encontramos em Matarazzo (2008) que o índice de Capital Circulante Líquido (CCL) representa a folga financeira da empresa no curto prazo. O CCL positivo significa a existência de recursos de longo prazo aplicados nas contas de curto prazo do ativo, assim, sob a ótica da liquidez, quanto mais elevado o CCL melhor. Já o CCL negativo pode representar uma situação preocupante, pois indica a existência de recursos de curto prazo financiando aplicações de longo prazo. Entretanto esta é uma análise contábil, e como mostrado pela análise de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) antes resenhada, esta análise é insuficiente para a avaliação financeira do circulante, uma vez que é necessário considerar como a empresa financia o Ativo Circulante.

Di Agustini (1999, p.23) comenta que a característica predominante dos itens que compõem o capital circulante líquido é a transformação:

“..., ou seja, cada componente é rapidamente convertido em outras formas de ativo ou receita. As sobras de caixa podem ser usadas para recompor estoques, financiar clientes; os estoques são transformados em vendas, quando a vista voltam a recompor o caixa, e quando a prazo elevam o saldo de contas a receber.”

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Onde:

CCL: Capital Circulante Líquido

AC: Ativo Circulante

PC: Passivo Circulante

- **Liquidez Corrente**

$$\text{LC} = \frac{\text{AC}}{\text{PC}}$$

Onde:

LC: Liquidez Corrente

AC: Ativo Circulante

PC: Passivo Circulante

Índice contábil que representa quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada unidade monetária dos compromissos registrados no Passivo Circulante. Seu resultado apresenta o registro contábil do valor dos direitos frente às obrigações de curto prazo, representando (quando positivo) uma margem de folga na situação econômica da empresa.

- **Liquidez Seca**

Segundo Matarazzo (2008), este índice contábil indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada unidade monetária de Passivo Circulante. Para Assaf Neto e Silva (2002) o índice mede o percentual das dívidas de curto prazo passíveis de serem liquidadas com ativos de maior liquidez (como disponível e valores a receber).

$$LS = \frac{AC - \text{Estoques} - DA}{PC}$$

Onde:

LS: Liquidez Seca

AC: Ativo Circulante

DA: Despesas Antecipadas

PC: Passivo Circulante

- **Liquidez Imediata**

$$LI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$$

Onde:

LI: Liquidez Imediata

PC: Passivo Circulante

Assaf Neto e Silva (2002, p.30) destacam que este índice “identifica a capacidade da empresa em saldar seus compromissos correntes utilizando-se unicamente de seu saldo de disponível”. Como se pode observar na fórmula apresentada, o índice revela qual o percentual das dívidas correntes que podem ser liquidadas imediatamente. Este índice diz respeito à liquidez no sentido financeiro,

principalmente quando a empresa tem sobras de caixa, além do caixa mínimo necessário às operações, aplicado em aplicações financeiras.

6.4.2 Envolvimento dos tomadores de decisão

Muitos são os trabalhos e obras que abordam a importância de que cada tomador de decisão tenha conhecimento da situação e possibilidades de caixa para um referido período, pois os preços e prazos, bem como oportunidades de negociar melhores condições à vista são de conhecimento de cada setor e não da tesouraria. Por isso, todo o profissional que atue na empresa e tome decisões que afetam a liquidez deve ser chamado a participar no estabelecimento de metas de geração de liquidez do período.

Sobre este assunto Frezatti (1997,p.45) destaca:

“Isto nem sempre é fácil de ser implementado, e, muitas vezes, nem mesmo é desejado pelos executivos, mas certamente existe uma estreita dependência de como a alta administração encara e prioriza a gestão da liquidez da empresa”

6.5 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Conforme Matarazzo (2008, p.175), os índices de rentabilidade “mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”. A seguir são apresentados os conceitos e as fórmulas dos índices deste grupo tendo como base o autor Matarazzo.

O Giro do Ativo relaciona o volume de vendas com o montante de investimento. Como o sucesso de uma empresa depende, dentre outros fatores, de um volume de vendas adequado, a correta avaliação do volume de vendas não pode ser feita apenas observando-se o valor absoluto de suas vendas. Como as vendas

têm relação direta com o investimento feito torna-se necessária a comparação das vendas com tal investimento.

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{VL}}{\text{A}}$$

Onde:

VL: Vendas Líquidas

A: Ativo

A Margem Líquida, também chamada de índice de retorno sobre as vendas, indica o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos, ou seja, o percentual de lucro sobre as vendas líquidas. A margem líquida é calculada pela razão entre o Lucro Líquido e a Venda Líquida.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{LL}}{\text{VL}} \times 100$$

Onde:

LL: Lucro Líquido

VL: Vendas Líquidas

O Índice de Retorno sobre o Ativo é uma medida do potencial de geração de lucro por parte da empresa, isto é, da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. Através deste se avalia o desempenho da empresa ano a ano, comparando em cada exercício quanto a mesma obteve de lucro para cada R\$ 100 de investimento total.

$$\text{Retorno sobre o Ativo} = \frac{\text{LL}}{\text{A}} \times 100$$

Onde:

LL: Lucro Líquido

A: Ativo

Já o Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, tem por objetivo mostrar o rendimento do investimento feito pelos proprietários da empresa. Esse retorno pode ser comparado com o de outros investimentos alternativos no mercado financeiro, permitindo avaliar se a empresa oferece um retorno atraente em relação ao mercado. Matarazzo (2008, p.182) recomenda a utilização do Patrimônio Líquido Médio na fórmula, pois o mesmo “sofre alterações devidas aos pagamentos de dividendos e às integralizações de capital” durante o ano.

$$\text{Retorno sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{LL}}{\text{PLM}} \times 100$$

Onde:

LL: Lucro Líquido

PLM: Patrimônio Líquido Médio²

6.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma das principais ferramentas para as empresas se manterem no atual contexto competitivo de mercado. Existem diversas definições para PE, sendo que cada uma destas possui suas particularidades e pontos em comum.

Segundo Stoner (1985), Planejamento Estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

² Patrimônio Líquido Médio = $\frac{\text{PL Inicial} + \text{PL Final}}{2}$

Conforme Oliveira (2005), Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Kotler (2006), o Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.

Todos os autores citados relatam que um planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamentos, além de confirmar que é uma atividade na qual a alta direção da empresa deve possuir uma participação ativa. É interessante observar que por serem conceitos revisados e reelaborados atualmente, tanto o de Oliveira (2005), como o de Kotler (2006) incluem a interação com o mercado nos seus fundamentos, além de ressaltar que as empresas devem ser inovadoras e que o mercado atual é de constante mudança, enquanto Stoner (1985) acaba por não citar o ambiente externo em seu conceito.

Através da formulação de um planejamento estratégico é possível validar uma idéia de negócio no mercado. Sendo assim, tal construção é de suma importância para a abertura e manutenção de um negócio a longo prazo, no entanto, no Brasil, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) continua a divulgar altas taxas de falência de pequenas e médias empresas o que indica que continuam sendo poucas as organizações que efetivamente elaboram um planejamento estratégico eficaz.

Oliveira (2005), classifica o planejamento em 3 níveis bem definidos: a) estratégico; b) tático; e, c) operacional. O autor afirma que o planejamento estratégico por si só é insuficiente, pois como o PE se relaciona com objetivos de longo prazo e com ações e estratégias para implementá-los, muitas vezes, esses objetivos ficam muito distantes das situações imediatas existentes para serem resolvidas. Logo, é através do desenvolvimento e implementação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2005, p.47) que essa lacuna é preenchida.

6.7 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Porter (2004, p.06),

[...] a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

O diagrama criado pelo autor supracitado e representado na Ilustração 4 considera as seguintes cinco forças: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e manobras por posicionamento entre os atuais concorrentes.

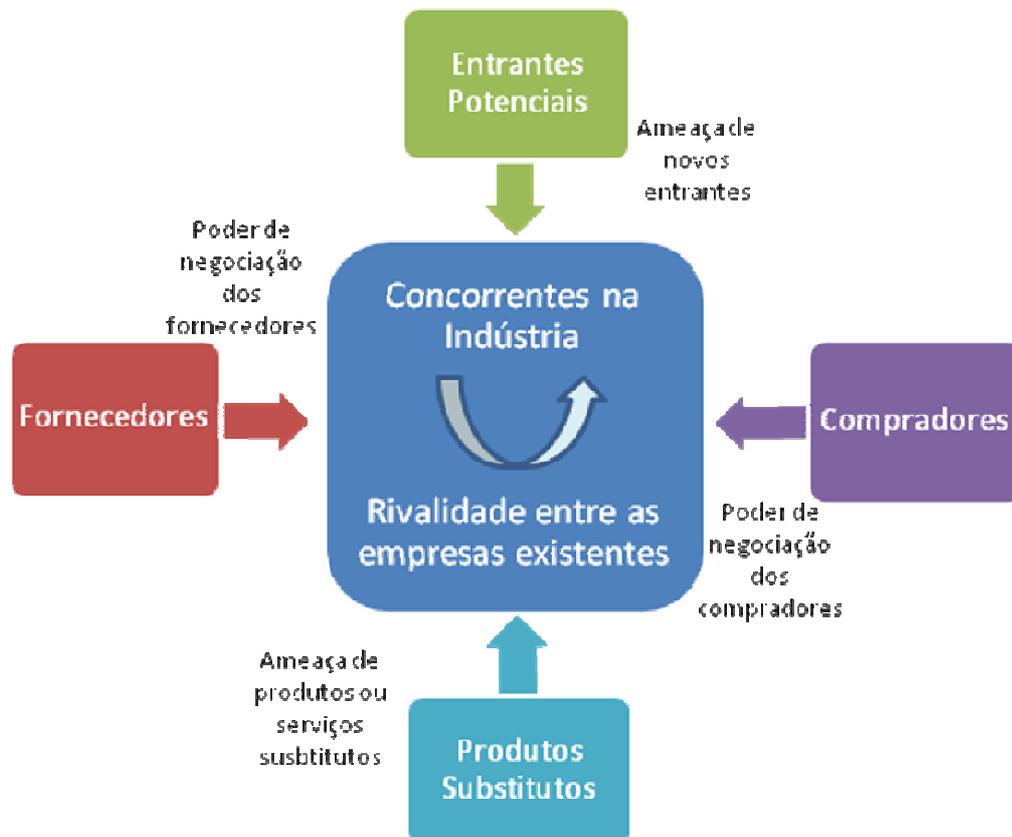


Ilustração 4 – As Forças competitivas de Porter
 Fonte: Adaptado de PORTER (2004, p.04)

O crescimento da maioria dos setores é lento, dificultando absorção de um novo concorrente pelo mercado. Quanto à ameaça de novos entrantes, considera-se que rivais já estabelecidos têm mais condições de brigar pelo mercado, seja por concorrência, baixando os preços, explorando novos financiamentos, aumentando a produção, e até influenciando na política governamental. Mesmo enfrentando essas barreiras o novo entrante estará provocando uma redução da rentabilidade de seus concorrentes.

Fornecedores poderosos normalmente estão em um setor onde há menos fornecedores do que compradores. O produto fornecido é exclusivo ou diferenciado. Em algumas situações, as especificações dos compradores restringem o leque de fornecedores. Podem ser considerados poderosos os fornecedores que representam ameaça de integração para frente, invadindo o mercado dos seus compradores.

Quando o produto é padronizado ou não-diferenciado, os compradores podem jogar os fornecedores um contra o outro, demonstrando grande poder de barganha. Normalmente o comprador poderoso tem baixo lucro, necessitando baixar custos com fornecedores para se manter no mercado. Poderosos são os fornecedores que representam ameaça de integração para trás. Para Porter (2004), as relações da empresa com seus fornecedores e compradores devem ser vistas como estratégicas cruciais.

Um produto de melhor qualidade ou menor custo representa a força dos produtos substitutos. Quando um cliente se depara com pouco ou nenhum custo de mudança e o produto apresenta alguma vantagem (custo ou qualidade) há uma grande tendência em comprar o substituto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Uma nova tecnologia ou a queda de algum insumo necessário à produção do substituto, faz com que as vendas do produto original caiam, representando uma grande ameaça à organização.

A crescente concorrência do mercado deixa a disputa pela participação do mercado cada vez mais acirrada, levando as empresas freqüentemente rever seu posicionamento. A empresa deve buscar estar bem estruturada para conseguir tomar uma ação assim que o mercado sofrer alguma alteração importante.

Para formular a estratégia da empresa, o gestor deve identificar os pontos fracos e fortes da empresa e vê-los sob um ângulo estratégico para definir as posturas frente às causas subjacentes de cada força. O plano de ação inclui

posicionamento, que visa proporcionar melhor defesa contra as forças competitivas; equilíbrio das forças, através de manobras estratégicas para melhorar a posição; e antecipação de mudanças nos fatores subjacentes (PORTER, 2004).

A importância de identificar os pontos fracos e fortes é percebida na formação da estratégia para construção de defesas às forças competitivas ou descoberta de posições onde as forças são mais fracas. Assim como o ciclo de vida do produto, o setor sofre mudanças com o passar do tempo. A empresa deve estar atenta às tendências que afetam as fontes mais competitivas do setor.

6.8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Uma análise da organização em estudo é o ponto de partida de todo plano estratégico (BORN, 2007). A capacidade da empresa de competir e criar valor devem ser estudados, segundo Born (2007), através da análise do histórico, recursos e resultados, princípios norteadores, cadeia de valores e fatores chaves de sucesso. O autor acrescenta que “a qualidade de uma análise se encontra na profundidade e no rigor com que foram construídas as informações, e no sistema lógico em que se apóia a proposição” (BORN, 2007, p.34).

Christensem e Raynor (2003) escrevem que a capacidade da empresa desenvolver estratégias inovadoras pode ser feita através da análise de seus recursos, processos e valores (“arcabouço RPV”). O objetivo é perceber como a empresa transforma seus recursos, o fator mais tangível, em resultados.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 32) também se referem à tangibilidade ou não dos recursos, dizendo que os intangíveis são “uma fonte superior e mais potente de competências essenciais”. Os autores acrescentam que gerenciar a capacidade intelectual está se tornando a principal habilidade dos atuais executivos, visto que o êxito da organização depende mais do intelecto humano do que de seus ativos físicos. A análise interna deve identificar, elaborar, distribuir e proteger recursos, capacitações e competências essenciais.

Quanto à análise interna, também é relevante que “uma organização deve tentar coincidir seus recursos com oportunidades externas e se posicionar de acordo

com isso” (HREBINIAK, 2005, p. 88). Para uma organização decidir como se posicionar é necessário conhecer fatores relevantes internos e externos.

6.9 MATRIZ SWOT

Expressão originada dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*; a matriz SWOT (também conhecida como Matriz FOFA), é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Ferramenta de grande utilidade para acompanhar tendências e mudanças importantes, tem como objetivo a avaliação ambiental (tanto interna como externa).

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Interno (organização)	 FORÇAS	 FRAQUEZAS
	Externo (ambiente)	 OPORTUNIDADES	 AMEAÇAS

Quadro 2 – Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de KOTLER (2006, p.99)

Como oportunidades, Kotler (2006) considera acontecimentos do ambiente externo em que a empresa ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado ambiente, possa vir a lucrar. Já uma ameaça ambiental é considerada “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER, 2006, p.99).

A análise do ambiente interno busca avaliar as competências e capacidades da organização, a fim de identificar suas forças e fraquezas. Kotler (2006, p.101) destaca:

“O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.”

6.10 ESCOPO DO PLANEJAMENTO

6.10.1 Missão e visão

Segundo Furlan (1997, p. 03),

“A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização e procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro.”

Desse modo, a missão de uma organização é o propósito que a impele, o objetivo que tem em vista ou, ainda, o negócio que pretende realizar.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), “*A missão específica o(s) negócio(s) no qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender*” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18, grifo do autor). Ainda, conforme os referidos autores, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*.³

Conforme Furlan (1997) é necessário tomar cuidado para não obter uma missão genérica demais. “Uma missão deve ser curta em extensão de palavras, mas

³“ **Stakeholders** são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 19, grifo do autor).

de impacto marcante; poderá incorporar valores e crenças da organização, resultando em uma declaração abrangente de propósitos” (FURLAN,1997, p. 04). Por fim, o referido autor ressalta que a nobreza de propósitos garante consistência à missão, sendo que esta incorpora vocações, valores, ética e postura.

Para que se possa criar uma missão eficaz é necessário que os funcionários da organização apresentem um grande senso de padrões éticos, que oriente o seu comportamento quando eles estiverem trabalhando para ajudar a organização a atingir a sua visão. Cabe ressaltar que as empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não se encaixam.

“A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos mais amplos, do que pretende realizar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17, grifo do autor). De acordo com o conceito apresentado pelos autores, a visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido, direcionando a mesma para onde ela pretende estar nos próximos anos.

Ainda, os autores, acima citados, ressaltam que a visão reflete os valores e as aspirações de uma empresa e que tende a ser relativamente curta e concisa, o que a torna fácil de ser lembrada. Os autores destacam como exemplo de visão:

“Tornar o automóvel acessível a todos os norte-americanos” (visão da Ford Motor Company quando fundada por Henry Ford).

Tendo em vista os conceitos de missão e visão, acima apresentados, percebe-se que a missão da empresa é mais concreta do que sua visão, sendo que a visão é a base da missão da empresa. “Juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 18).

Por fim, “A visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto sua missão pode mudar em razão de transformações nas condições ambientais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17).

6.10.2 Fatores chaves de sucesso (FCS)

Conforme Furlan (1997),

“Os fatores chaves de sucesso (também conhecidos por FCS) representam aquelas poucas coisas que devem ocorrer de modo correto, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos e garantir o sucesso”. (FURLAN, 1997, p. 12).

De acordo com o conceito apresentado pelo autor, os FCS são fatores que, caso não se consolidem, certamente impossibilitarão a consecução de objetivos. Ainda, de acordo com o referido autor, os fatores chaves de sucesso “determinam o foco de atenção nos itens chaves do negócio (efeito 80/20)” (FURLAN, 1997, p. 12).

Segundo Born (2007, p. 70), “Fatores chave de sucesso (FCS) são as condições necessárias para competir em um determinado setor, expressos por meio de critérios técnicos”. Assim sendo, quanto melhor uma empresa estiver em relação aos fatores chave de sucesso, mais chances ela terá de obter bons resultados, pois melhor avaliada ela estará nos quesitos que determinam a competitividade em seu tipo de negócio.

“Os fatores chaves de sucesso referem-se em geral a ter ou dispor de algo. A base desse conceito é que em toda atividade empresarial normalmente existem fatores que devem ser atingidos de forma adequada para o sucesso da companhia”. (FURLAN, 1997, p. 12).

Caso os fatores chaves de sucesso sejam atendidos, os mesmos irão garantir o desempenho competitivo da organização, mesmo se outros fatores relevantes forem negligenciados. Em conseqüência, tais fatores deveriam receber cuidadosa atenção por parte da gerência executiva. A situação atual pode ser continuamente monitorada através da análise dos indicadores de desempenho desses fatores chaves.

Em suma, “Poderíamos dizer que os fatores chaves de sucesso apresentam uma visão estratégica que considera não apenas o momento atual, mas,

principalmente, ‘aspectos mais permanentes e abrangentes do negócio’ “(FURLAN, 1997, p. 15).

6.11 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

6.11.1 Tipos de estratégia

- **Estratégia de sobrevivência**

A estratégia de sobrevivência deve ser utilizada como condição para alcançar outros objetivos no futuro (como maior participação no mercado), e não como um objetivo único de sobrevivência da empresa, já que ela propõe a redução de investimentos e de despesas. Não deve ser mantida no longo prazo, uma vez que a empresa poderá ser engolida pelo mercado e por seus concorrentes. Dessa forma, deve ser utilizada quando o ambiente apresenta perspectivas de altos pontos fracos internos e ameaças externas, não existindo outra alternativa para melhoria.

Nessa situação, se enquadram as estratégias de **redução de custos** (com redução de pessoal, redução de níveis de estoque, melhorar a produtividade), estratégias de **desinvestimento** (quando há várias linhas de produtos e uma delas já não atende mais às perspectivas de lucros, ela deve ser eliminada), e de **liquidação de negócio** (não funcionando nenhuma das anteriores, fechar o negócio deve ser a estratégia adotada). Esta última pode ocorrer “quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado.” (OLIVEIRA, 2005, p.198)

- **Estratégia de manutenção**

Em um ambiente onde predominam ameaças, mas a empresa possui diversos pontos fortes, a estratégia de manutenção deve ser adotada, visando

usufruir ao máximo seus pontos fortes, minimizar os fracos, bem como buscar maximizar os pontos fracos dos concorrentes.

A **estratégia de estabilidade** visa a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou o retorno a ele, em caso de perda, normalmente ligada a fatores financeiros. A **estratégia de nicho** acontece quando se busca dominar um segmento de mercado em que se já atua, através do oferecimento de produtos ou serviços distintos que satisfazem bem as necessidades dos clientes, preservando as vantagens competitivas. Ainda, a **estratégia de especialização** é a busca de liderança no mercado pela concentração em uma única ou em poucas atividades, reduzindo-se, assim, os custos unitários pelo processamento em massa. Essa última é válida quando a empresa possui grandes vantagens sobre seus concorrentes, já que sua principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

- **Estratégia de crescimento**

Embora haja pontos fracos, o ambiente apresenta situações favoráveis que podem ser transformadas pela empresa em oportunidades de negócio. Segundo Oliveira (2005, p.200) “o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc.” O autor destaca algumas estratégias inerentes à postura de crescimento, apresentadas a seguir.

A **estratégia de inovação** pressupõe acesso rápido e direto a informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica para desenvolver e lançar novos produtos e serviços a frente de seus concorrentes. A **estratégia de internacionalização** é a extensão das atividades para fora do país de origem, sendo mais indicada para empresas de maior porte. A **estratégia de joint venture** trata-se da associação de duas empresas para produzir um novo produto, ou seja, é usada para a entrada em um novo mercado. Por fim, a **estratégia de expansão** deve ser bem planejada e é usada em setores em que existem grandes ganhos em aprendizado e em experiência que reduzem custos, enquanto que a entrada de novos concorrentes no mercado é marcada por altos investimentos.

- **Estratégia de desenvolvimento**

Em um ambiente em que pontos fortes e oportunidades são predominantes a estratégia de desenvolvimento deve ser tomada, assumindo uma ou mais das seguintes conotações: **desenvolvimento de mercado** (abertura de novos mercados geográficos ou atuação em outros segmentos de mercado, a fim de conquistar maiores vendas), **desenvolvimento de produtos ou serviços** (desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para os mercados atuais, visando maiores vendas, podendo resultar em variações de qualidade, diferentes modelos e tamanhos), **desenvolvimento financeiro** (junção de duas empresas, uma com poucos recursos financeiros, mas grandes oportunidades de mercado, e outra com poucas oportunidades, mas grandes aportes financeiros), **desenvolvimento de capacidades** (associação entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia, mas com oportunidades potenciais, e outra com ponto forte em tecnologia, mas sem oportunidades no mercado), e **desenvolvimento de estabilidade** (associação ou fusão entre empresas que buscam evoluir de forma uniforme, especialmente no aspecto mercadológico).

A diversificação é a estratégia mais forte de desenvolvimento de uma empresa. Segundo Ansoff (1997, *apud* Oliveira, 2005, p. 202-203),

[...] uma empresa procura oportunidades no ambiente para iniciar um processo de diversificação quando:

- começa a ter dificuldades em alcançar seus objetivos pelas alterações no contexto interno e na conjuntura externa à empresa, geralmente provocador por: falta de oportunidade para investir nos segmentos atuais, saturação de mercados, e queda da taxa de retorno dos projetos de expansão;
- visualiza uma situação de retorno para os projetos de diversificação maiores do que para outras estratégias;
- tem disponibilidade de recursos, depois de já ter investido o suficiente para manter-se numa posição adequada de mercado; e
- as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação.

As estratégias de diversificação podem ser: horizontal, quando há compra ou associação com empresas similares; vertical, na qual uma empresa passa a produzir produto ou serviço que se acha entre seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica, ou seja, investe para frente e/ou para

trás de modo que tenha domínio da seqüência de seu processo de produção e comercialização; concêntrica, quando há diversificação da linha de produtos com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, passando a oferecer uma quantidade maior de produtos no mercado; conglomerada, em que o negócio é diversificado sem aproveitar mesma tecnologia ou força de vendas, diminuindo o risco e aumentando a flexibilidade da empresa; interna, quando a diversificação é gerada por fatores internos; e mista, na qual há uma mistura de estratégias de diversificação.

6.11.2 Condições para a adoção do tipo de estratégia

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Externo	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência * redução de custos * desinvestimento * liquidação de negócio	Postura estratégica de manutenção * estabilidade * nicho * especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento * inovação * internacionalização * <i>joint venture</i> * expansão	Postura estratégica de desenvolvimento * de mercado * de produtos * financeiro * de capacidades * de estabilidade * diversificação: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Quadro 3 – Tipos básicos de estratégias
 Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2005, p.204)

A escolha da estratégia empresarial a ser seguida deve ter em vista a capacitação da empresa e seu objetivo estabelecido, representando a melhor interação entre a empresa e o ambiente. Conforme já explicado no ponto anterior, o

Quadro 3 resume as condições que condicionam à adoção de um ou outro tipo básico de estratégia.

Um ponto importante é que a estratégia certa pode variar de acordo com o momento em que a empresa se situa. Mas deve-se tomar cuidado para não exagerar na flexibilidade estratégica, a fim de a empresa não perder sua personalidade. Também se pode adotar um conjunto delas, desde que seus aspectos não sejam conflitantes.

Outro fator importante na determinação da estratégia principal que a empresa deve seguir é a identificação da fase do ciclo de vida da sua indústria ou setor de atuação que ela se encontra. Assim como o ciclo de vida de um produto, o ciclo de vida de uma indústria ou setor possui as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio e, a partir da identificação dessa fase, pode-se tomar conclusões de que é preciso e indicado investir mais, investir menos, sair do negócio, investir em novos negócios, etc.

6.11.3 Sistemas e tecnologias da informação como vantagens estratégicas

Podem-se encontrar empresas que se saem melhor que outras em praticamente todos os setores da economia, ou seja, que possuem vantagem competitiva sobre as outras. Ou elas têm acesso a recursos e informações especiais que as outras não têm, ou são capazes de utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente. De uma maneira ou de outra, os resultados disso se traduzem em maior crescimento de receita, lucratividade, crescimento da produtividade, etc.

Nesse contexto, os sistemas de informação podem contribuir de forma relevante para o desenvolvimento de vantagens estratégicas nas empresas. Uma empresa que segue a estratégia de manutenção de nichos de mercado pode e deve usar sistemas de informação para estabelecer um foco de mercado específico e atender a esse estreito mercado-alvo melhor que a concorrência.

O apoio a essa estratégia se dá pelos sistemas de informação que produzem dados que permitem técnicas de venda e de marketing perfeitamente afinadas, habilitando

“[...] as empresas a analisar precisamente os modelos de compra, os gostos e as preferências dos clientes, de modo que elas possam lançar com eficiência campanhas de propaganda e marketing dirigidas a mercados-alvo cada vez menores” (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 74).

Os dados podem ser provenientes de várias fontes (cartões de crédito, leitores ópticos, dados demográficos) e, a partir deles, sofisticadas ferramentas de software podem inferir padrões e regras e serem usadas para orientar o processo de decisão. Dessa forma, é possível a realização do marketing um-a-um, no qual as preferências individuais são levadas em conta no momento de prestar serviços ou oferecer produtos, entregando ao cliente exatamente aquilo que ele quer.

6.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

6.12.1 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos, conforme Born (2007, p.197) basicamente definem onde a empresa quer chegar; “Em se tratando de um plano estratégico, tal questão refere-se ao contexto da empresa como um todo e a perspectiva de cinco anos.” Os objetivos estratégicos irão definir tanto os resultados quantitativos, quanto qualitativos que a empresa deseja atingir ao final do período estipulado. Born (2007) ainda destaca e esclarece a diferença entre objetivos e estratégias:

“Objetivos são “fins”. Estratégias são “meios”. Portanto, objetivo é algo desejado e alinhado à visão da empresa, enquanto a estratégia (ou as estratégias) é apenas a forma mais eficaz de atingi-los, dada a contingência e as perspectivas estudadas. Assim sendo, ao “promover” uma estratégia, ou mesmo uma ação estratégica (comprar empresa x , lançar produto y, etc.) à categoria de objetivo, está-se colocando, ou elegendo que uma dada política, ou projeto, acabe se tornando uma finalidade. Uma obrigação.”(BORN, 2007, p.198)

De acordo com Furlan (1997), os objetivos de uma organização são o sustentáculo necessário para a consecução da missão, além de deverem possuir compatibilidade com a mesma, sustentando-a. Serão os objetivos estratégicos que irão definir exatamente o que deverá ser atingido. Outra terminologia utilizada no BSC⁴ de Kaplan e Norton e diretamente relacionada aos objetivos são as “Metas”. Metas são a transformação dos objetivos em números. Podem ser representada por porcentagem (20% de aumento no faturamento), por tempo (elaborar programa de responsabilidade ambiental em um mês) ou por números (captar 10 clientes novos).

Conforme a visão de Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos e metas também, derivam da visão e da estratégia da empresa. Os objetivos estratégicos específicos são uma forma de tradução da estratégia empresarial. Através dos objetivos é possível passar para a toda a empresa o que deve ser alcançado para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. De acordo com a teoria do BSC de Kaplan e Norton, os objetivos devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Como exemplo de objetivos financeiros pode-se citar a medida de lucratividade pela receita operacional ou o retorno sobre o capital empregado. Já referente à perspectiva do cliente destaca-se medida de resultado através da satisfação do cliente ou da aquisição de novos clientes. Como exemplo de objetivos da perspectiva de processos internos podemos ter a inovação nos produtos oferecidos e a melhoria na operação. Por fim, são exemplos de objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento: a capacitação de funcionários, assim como o desenvolvimento de sistemas de informação ou programas de responsabilidade social e ambiental.

⁴ O **Balanced Scorecard** (BSC) “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 02).

6.12.2 Ações estratégicas

Entende-se por ações, os passos que necessitam ser percorridos para se tornar possível a implementação das estratégias. Segundo Born (2007, p.211), “Ações estratégicas são o “como” se pretende implementar “o que” foi decidido. São projetos. Portanto, possuem prazo para início e término, orçamentos e responsáveis por sua execução.”. Deve-se classificar as ações estratégicas como projetos prioritários, pois será através delas que serão atingidos os objetivos estratégicos. Furlan (1997, p.19) apresenta o conceito de ações estratégicas como: “Planos de ação representam os passos pragmáticos que necessitam ser dados para a concretização das estratégias definidas”.

Ações estratégicas, também conhecidas como iniciativas estratégicas, tratam de que atitudes devem ser tomadas a fim de alcançar cada objetivo definido. Para cada objetivo deve haver uma ou mais ações. Por exemplo, para um objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento: objetivo de capacitação de funcionários, a ação pode ser de contratar uma empresa de treinamento e capacitação empresarial no tema a ser desenvolvido.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

“Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta, reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários.” (KAPLAN ; NORTON, 1997, p.14, 15).

As iniciativas estratégicas têm como foco a consecução dos objetivos, indicadores e metas organizacionais. Porém é muito importante que as iniciativas estratégicas sejam revisadas periodicamente, a fim de ajudar a manter a empresa focada na implementação das iniciativas e avaliar se ainda conduzirão à realização das metas traçadas originalmente.

7 MÉTODO

7.1 DELINEAMENTO DO TRABALHO

Através dos objetivos do presente trabalho é possível definir como método para a realização do mesmo o estudo de caso. Segundo Yin (1981) *apud* Roesch (2005) o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa além de não requerer necessariamente um modo único de coleta de dados. Também Roesch (2005, p. 165) comenta que:

“o estudo de caso é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa. É constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, documentos legais, etc.”

Assim sendo o presente trabalho que visa avaliar a condição financeira da empresa Alfa e a viabilidade de crescimento sustentado da mesma terá tanto uma evidência quantitativa como qualitativa. Para tanto, foi apresentado inicialmente o ambiente macro-econômico e a realidade organizacional da empresa Alfa. Através de uma análise qualitativa foi definido o estudo de caso assim como justificada a sua relação. Na pesquisa bibliográfica foram apresentadas as fórmulas dos índices utilizados no estudo assim como demais conceitos pertinentes ao tema de desempenho financeiro e planejamento estratégico. Também foi realizada uma investigação documental, os dados dessa foram obtidos e analisados conforme apresentado a seguir.

7.2 PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. Segundo Roesch (2005) dados colhidos pelo pesquisador são

considerados dados primários, já dados secundários são os existentes na forma de arquivos, como banco de dados e documentos contábeis.

Os dados primários foram coletados através de reuniões e entrevistas semi-estruturadas com a Gerente Financeira, o Contador, o Gerente de Sistemas e Informação e o Diretor da Alfa. Além das três reuniões presenciais, devem-se somar os diversos contatos por telefone e e-mail realizados com os gestores durante os oito meses de duração do estudo.

Todos os dados secundários da empresa Alfa foram fornecidos pelos gestores ou estavam disponíveis no site da empresa. Os principais documentos utilizados foram os Balanços Patrimoniais e Demonstrações Financeiras dos exercícios 2007, 2008 e 2009, além do Plano de Negócios 2010. Para a comparação com o setor foi utilizado o documento Desempenho do Setor de Autopeças 2010 disponível no site do Sindipeças. Apesar de o documento ser datado de 2010, o estudo econômico-financeiro utilizado apresentava dados dos anos 2006, 2007 e 2008.

7.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados com a empresa juntamente com a revisão da literatura, foram realizadas análises quantitativas e qualitativas. Segundo Roesch (2005) os dados de caráter quantitativo são submetidos à análise estatística, normalmente com a ajuda de computadores. Já os dados qualitativos foram analisados principalmente mediante o método de construção de teoria no qual segundo Strauss e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005, p. 171), o pesquisador forma uma formulação teórica que “não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também provê um esquema de referência para a ação.” Buscou-se também a utilização de tabelas, gráficos e quadros para permitir uma melhor apresentação das análises.

Para o cálculo dos índices financeiros os dados presentes nos documentos utilizados foram convertidos para Excel. Através deste, utilizando-se as fórmulas apresentadas na revisão bibliográfica, foram calculados os índices econômico-financeiros considerados fundamentais para uma análise da condição econômica e

financeira da empresa. Para a análise do planejamento estratégico da Alfa foi necessário um estudo profundo do documento Plano de Negócios 2010 assim como das entrevistas realizadas, utilizando os conceitos abordados na revisão bibliográfica para correta interpretação e desenvolvimento de sugestões de melhoria para a empresa.

8 ANÁLISE

Ao longo das próximas seções deste capítulo serão apresentados os índices financeiros da empresa Alfa dos anos de 2007, 2008 e 2009. Para a realização dos cálculos foram utilizadas as fórmulas apresentadas ao longo do sexto capítulo e os balanços e demonstrações de resultado do exercício fornecidos pela Alfa (ANEXO A e B). Com o objetivo de analisar mais profundamente a situação financeira da empresa, foram buscados junto ao Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores) dados que permitissem não somente avaliar a evolução dos índices da Alfa ao longo dos últimos três anos assim como comparar o desempenho de seus índices com o de uma amostra do setor.

Utilizando como base o estudo econômico-financeiro dos anos 2007 e 2008 apresentado no documento de Desempenho do Setor de Autopeças, foram calculados os mesmos índices estudados da Alfa a fim de criar uma base-padrão da situação financeira das indústrias de componentes automotivos. Os balanços utilizados para o cálculo dos índices do setor são resultado da combinação e análise das demonstrações contábeis de uma amostra de 201 empresas associadas ao Sindipeças (ANEXOS C e D).

É importante destacar que a amostra do estudo econômico engloba desde indústrias novas a mais antigas, como a Alfa, e também de tamanho e faturamento variados. Atualmente, segundo levantamento do Sindipeças, apenas 5,9% das empresas associadas foram fundadas antes de 1950, isto indica que a Alfa está entre um pequeno universo de 30 empresas do setor que conseguiram sobreviver a todas as crises e desafios dos últimos 60 anos.

Das 509 empresas associadas em 2008, apenas 13,2% se encontravam na mesma faixa de faturamento da Alfa (de US\$ 10 a US\$ 20 milhões de dólares) enquanto somente 17,2% apresentaram faturamento inferior. Estes dados demonstram que o tamanho da empresa ainda é muito pequeno, pois 69,8% das empresas do setor possuem faturamento superior a sua faixa. Outra informação que merece destaque é a de que as empresas da faixa de faturamento da Alfa conquistaram apenas 1,3% de participação das vendas no mercado no ano de 2008.

Para possibilitar uma comparação mais proporcional, entre o setor e a Alfa, os índices da dinâmica financeira assim como o CGP e CCL foram relativizados ao faturamento na Tabela 1, sendo apresentados na forma de razão (índice/faturamento médio). Ao longo das próximas seções é apresentada a análise de todos os índices estudados, assim como um diagnóstico da empresa e de seu planejamento estratégico.

Tabela 1 - Comparativo dos Índices Financeiros (Setor X Alfa)

	SETOR		ALFA	
	2007	2008	2007	2008
<u>Dinâmica Financeira</u>				
Capital de Giro (CDG)	10,73%	7,39%	-2,06%	-0,28%
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	19,63%	15,83%	22,22%	17,47%
Saldo de Tesouraria	-8,90%	-8,43%	-24,28%	-17,75%
<u>Prazos de Rotação</u>				
Prazo Médio de Estoque	48	45	86,77	66,13
Prazo Médio de Recebimento	48	39	87,05	65,08
Prazo Médio de Pagamento	55	43	49,03	70,69
Ciclo Operacional	96	84	173,8	131,2
Ciclo Financeiro	41	41	124,8	60,52
<u>Estrutura de capitais</u>				
Participação de Capitais de Terceiros	130,62%	157,35%	137,43%	121,09%
Composição do Endividamento	63,37%	58,06%	71,98%	73,88%
Imobilização do Patrimônio Líquido	107,25%	121,95%	133,96%	122,16%
Imobilização Recursos Não Correntes	72,54%	73,46%	96,71%	92,80%
Capital de Giro Próprio	-1,92%	-3,68%	-15,81%	-8,78%
<u>Liquidez</u>				
Liquidez Geral	1,766	1,636	0,753	0,817
Capital Circulate Líquido	10,73%	7,39%	-2,06%	-0,28%
Liquidez Corrente	1,490	1,482	0,942	0,988
Liquidez Seca	1,060	0,970	0,442	0,442
Liquidez Imediata	0,187	0,188	0,006	0,006
<u>Rentabilidade</u>				
Giro do Ativo	1,305	1,823	0,928	1,304
Margem Líquida	5,79%	4,82%	1,31%	2,77%
Rentabilidade do Ativo	7,56%	8,78%	1,22%	3,61%
Rentabilidade do PL	20,25%	19,55%	2,94%	7,57%

8.1 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

Com o objetivo de estudar as principais contas que tiveram maior relevância no resultado da empresa, foram realizadas análises Horizontais e Verticais dos

Balanços e Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) da Alfa (Anexos E e F).

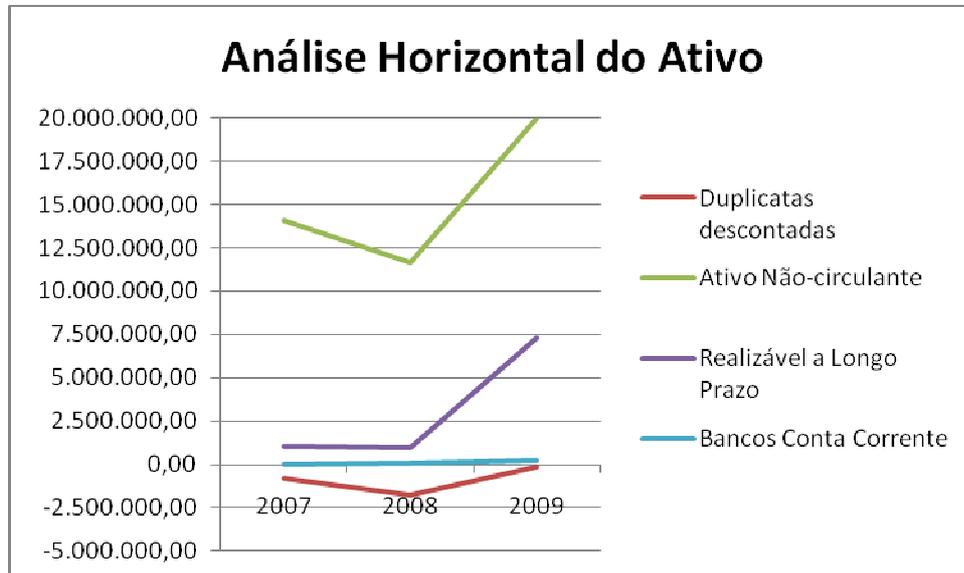


Ilustração 5 – Gráfico da Análise Horizontal do Ativo

Através da análise horizontal do Ativo é possível destacar a evolução de determinadas contas nos últimos três anos. No Ativo Circulante, a conta Bancos Conta Corrente, por exemplo, triplicou de 2007 a 2008, chegando a 571,31% do valor de 2007 em 2009. Outro destaque positivo é a conta Duplicatas descontadas, que em 2009 conseguiu ser reduzida a apenas 20,41% do valor de 2007. Em contrapartida o Ativo Não-circulante aumentou em 41,67% de 2007 a 2009, a maior contribuição para isso foi a conta Realizável a Longo Prazo que teve seu aumento principal devido a entrada da conta Alfapar.

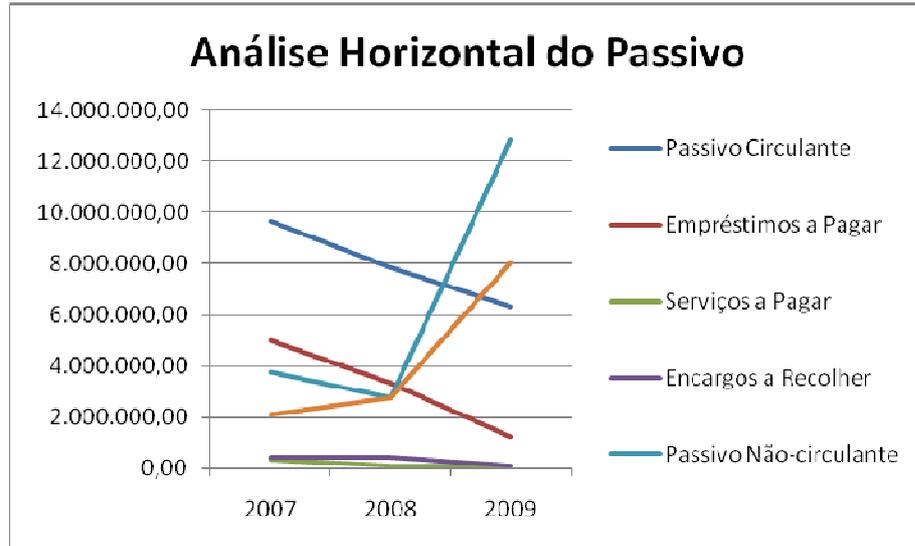


Ilustração 6 - Gráfico da Análise Horizontal do Passivo

Já dentre as contas do Passivo, merece destaque o Passivo Circulante que sofreu uma redução de 34,42%, as contas que mais contribuíram para tanto foram: Empréstimos a Pagar (que terminou 2009 com apenas 25% do valor de 2007), Serviços a Pagar e Encargos a Recolher (ambas com menos de 30% do valor de 2007). O Passivo Não-circulante aumentou consideravelmente, terminando 2009 com R\$ 12.845.744; isto foi possível devido à adesão da empresa ao programa REFIS (programa de recuperação fiscal do governo federal que possibilitou um refinanciamento das dívidas tributárias), no caso da Alfa, passando para o longo prazo as dívidas com tributos que estavam no circulante. Outra contribuição foi o refinanciamento da dívida de curto prazo junto ao Banco BVA em julho de 2009.

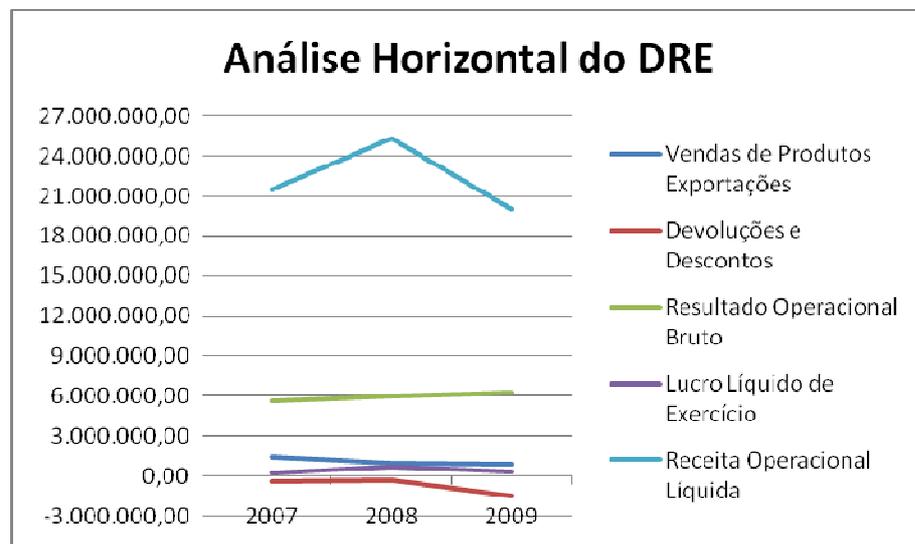


Ilustração 7 - Gráfico da Análise Horizontal do DRE

Analisando horizontalmente o DRE algumas contas merecem destaque positivo e negativo. Dentre os números preocupantes, chama a atenção a redução de 40% das Vendas de Produtos Exportações e o aumento de 314% das Devoluções e Descontos, ambos de 2007 a 2009. A queda nas exportações foi consequência do aumento da concorrência internacional somado à apreciação do Real, já o grande aumento das devoluções foi reflexo principalmente da crise de 2008. Positivamente, percebem-se um aumento de 11,52% no Resultado Operacional Bruto e de 30,04% no Lucro Líquido de Exercício, apesar da redução de 7,5% da Receita Operacional Líquida, todos de 2007 a 2009. Este quadro indica uma evolução positiva na eficiência e lucratividade do negócio. Contribuíram para isso a redução dos custos de produtos vendidos (principalmente os custos com matéria-prima) e a não existência em 2009 de Resultado Não Operacional negativo.

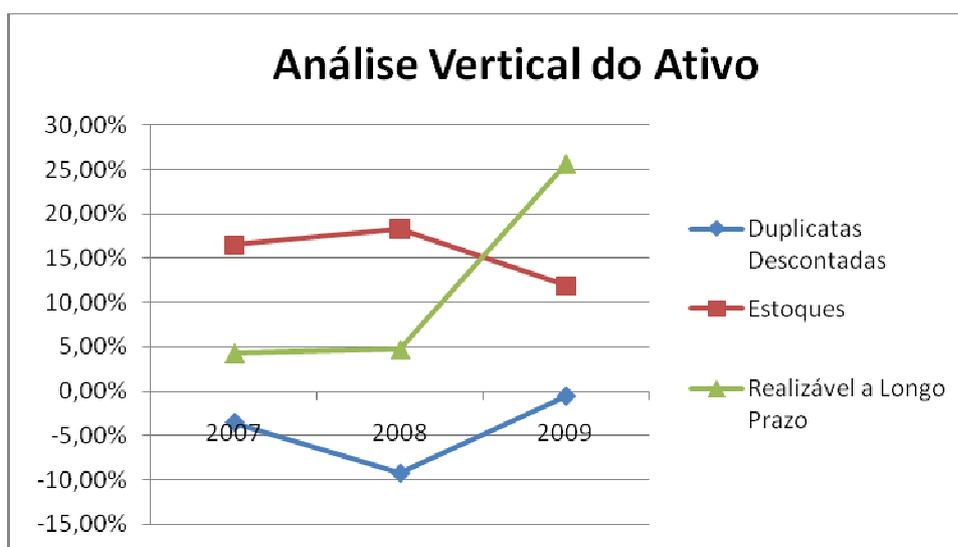


Ilustração 8 - Gráfico da Análise Vertical do Ativo

Na análise vertical do ativo buscou-se observar as contas que tiveram desempenho significativo em relação ao Ativo Total, nos últimos três anos. A conta Duplicatas Descontadas, por exemplo, que em 2008 representava quase 10% do total do ativo em 2009 conseguiu ser reduzida para apenas 0,59%. Devemos considerar entretanto que esta informação pode ser pontual no momento do fechamento, não necessariamente representando uma menor dependência da empresa em relação a este tipo de financiamento. Já a conta Estoques passou a ser mais eficiente, nos primeiros anos representava 16,51% e 18,33% do ativo total,

respectivamente, e em 2009 passou a ser apenas 11,90%. A conta Realizável a Longo Prazo, que já havia se destacado na análise horizontal, volta a chamar a atenção pois enquanto em 2007 e 2008 ela representava aproximadamente 5% do Ativo total, em 2009 passou a representar a importância de 25,69%.

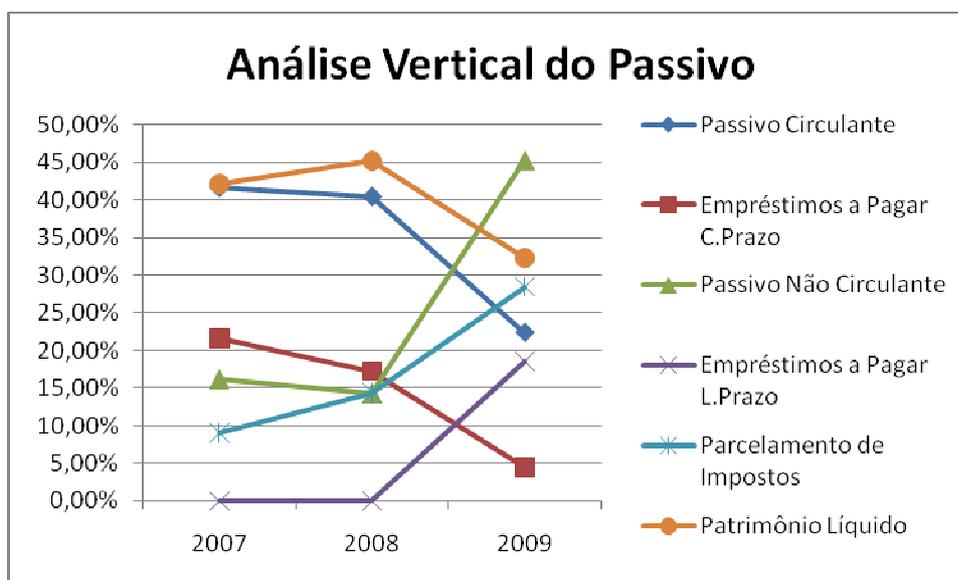


Ilustração 9 - Gráfico da Análise Vertical do Passivo

As contas do Passivo tiveram diversas variações se analisadas verticalmente, entre elas o Passivo Circulante demonstrou um desempenho muito favorável reduzindo em aproximadamente 50% sua participação no Total do Passivo mais PL. A conta que mais contribuiu para tanto foi a Empréstimos a Pagar no Curto Prazo que passou de 21,57% em 2007 para 4,42% do Total (Passivo + PL) em 2009. Reflexo direto na parte de baixo do balanço, o Passivo Não Circulante passou de 16,22% em 2007 para 45,31% do Total (Passivo + PL) em 2009. Esta mudança foi influenciada principalmente pelo aumento das contas Empréstimos a Pagar no Longo Prazo e Parcelamento de Impostos. É importante destacar que as contribuições para tanto foram a adesão da empresa ao programa REFIS assim como a renegociação da dívida de curto prazo, sendo assim mais uma melhoria contábil do que um aumento de crédito para novos investimentos. Apesar de a empresa ter conseguido melhorar o perfil da dívida, reduzindo o passivo Circulante e aumentando o Passivo Não-Circulante, negativamente, o Patrimônio Líquido perdeu representatividade no total do lado direito do balanço. A referida conta que em 2007 era responsável por 42,12% do Total (Passivo + PL), em 2009 encolheu para apenas 32,34%. Este último quadro destaca o alto grau de dependência que a Alfa

tem com capital de terceiros. O valor absoluto do PL de 2008 para 2009 não chegou a ser reduzido, porém essa conta perdeu representatividade devido ao grande aumento da conta Parcelamento de Impostos que ocorreu devido ao grande acúmulo de impostos não pagos durante o ano de 2009, reflexo direto da crise iniciada no final de 2008.

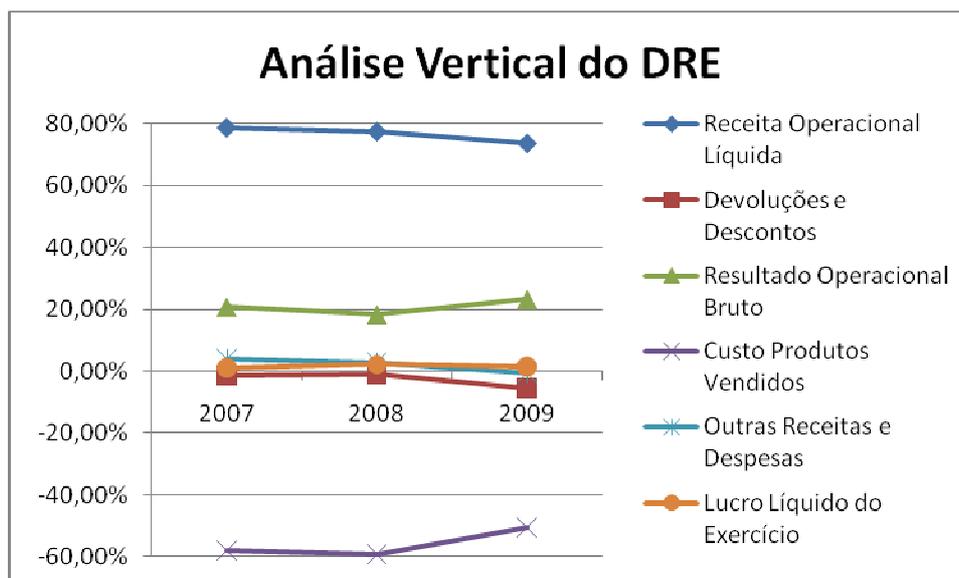


Ilustração 10 - Gráfico da Análise Vertical do DRE

Assim como na análise horizontal, o DRE analisado verticalmente demonstra um aumento da eficiência e rentabilidade da Alfa. Em 2009, a Receita Operacional Líquida sofreu uma forte redução em relação ao faturamento total, devido principalmente à conta Devoluções e Descontos. Esta última conta que em 2007 e 2008 correspondiam a apenas 1,33% e 1,04%, respectivamente, em 2009 consumiu 5,56% da Receita Operacional Bruta. Mesmo com este quadro, a empresa conseguiu melhorar o desempenho do Resultado Operacional Bruto em relação ao faturamento total através da redução de custos. O total do Custo de Produtos Vendidos em 2007 correspondia a 58,06% da Receita Operacional Bruta e em 2009 passou a ser 50,49%. Também a conta Outras Receitas e Despesas pesou negativamente, enquanto nos anos de 2007 e 2008 gerava receita, em 2009 representou uma despesa. Os movimentos positivos e negativos refletiram no Lucro Líquido do Exercício que se manteve instável, correspondendo a 1,03%, 2,14% e 1,35% do faturamento total nos últimos três anos, respectivamente.

8.2 ANÁLISE DOS PRAZOS DE ROTAÇÃO

Os prazos médios da Alfa foram muito influenciados pela crise do final de 2008, como se pode observar na Tabela 2. Quanto ao Prazo Médio de Estoques (PME), percebe-se uma queda considerável de 2007 para 2008, essa mudança ocorreu devido à redução de 6,87% da conta estoques e ao aumento de 22,23% nos Custos de Produtos Vendidos. Porém, em 2009 com a redução de 30% dos Custos de Produção, o índice ficou muito parecido com o de 2007.

Tabela 2 - Prazos Médios da Alfa

		2007	2008	2009
PME	$\frac{\text{Estoques} * 360}{\text{CMV}}$	86,77	66,13	88,57
PMR	$\frac{\text{Clientes} * 360}{(\text{VL} + \text{Impostos})}$	87,05	65,08	101,9
PMP	$\frac{\text{Fornecedores} * 360}{\text{Compras}}$	49,03	70,69	107,7

Já o Prazo Médio de Recebimento (PMR) também teve seu valor reduzido de 2007 e 2008, porém de 2008 a 2009 o prazo aumentou em quase 40 dias. A queda inicial de 22 dias se deve ao aumento de 8,55% na conta Duplicatas a Receber contra 14% do aumento das vendas, já o aumento do prazo em 2009 é percebido pela redução de 15,6% e 20% das respectivas contas. Quanto ao Prazo Médio de Pagamento (PMP), ao contrário dos demais, teve um aumento constante tendo mais de duplicado o valor de 2007 a 2009.

Reflexo direto dos prazos médios, o Ciclo Operacional (CO) e o Ciclo Financeiro (CF) também sofreram variações consideráveis. O aumento tanto das vendas como dos custos de produtos vendidos no início de 2008, assim como a política de redução de estoques contribuíram para uma redução de 24,5% do CO. Porém, devido a crise iniciada no último trimestre de 2008, a queda das vendas em 2009 elevou o prazo a 190,5 dias. O CF sofreu uma redução constante como

resultado do aumento do PMP, que ocorreu devido à nova política de importação de peças chinesas, taiwanesas e indianas para distribuir no mercado brasileiro.

Tabela 3 - Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro

	2007	2008	2009
CO = PME + PMR	173,8	131,2	190,5
CF = CO - PMP	124,8	60,52	82,77

Em relação à comparação com os prazos de Rotação do setor, a situação preocupa, em 2007 os valores da Alfa chegavam a ser quase o dobro dos do setor, apenas com exceção do PMP. Porém merece destaque a evolução muito positiva do ciclo financeiro da Alfa que reduziu consideravelmente em 2008. Em 2007 enquanto o setor apresentava um CF de apenas 41 dias, a Alfa apresentava 124 dias, mas em 2008 a diferença foi reduzida para apenas 20 dias. Levando em consideração que em 2009 os prazos da Alfa voltaram a subir e a se afastar da média do setor, percebe-se um desempenho operacional abaixo do mercado que deve ser corrigido.

8.3 ANÁLISE DA DINÂMICA FINANCEIRA

Para a análise dinâmica da situação econômico-financeira da Alfa, foram estudados os índices de NCG, CDG e Tesouraria, de acordo com os Balanços Patrimoniais dos últimos três anos. Para tanto, os Balanços foram ajustados de acordo com o comportamento do ciclo operacional da empresa, conforme tabela no Anexo G.

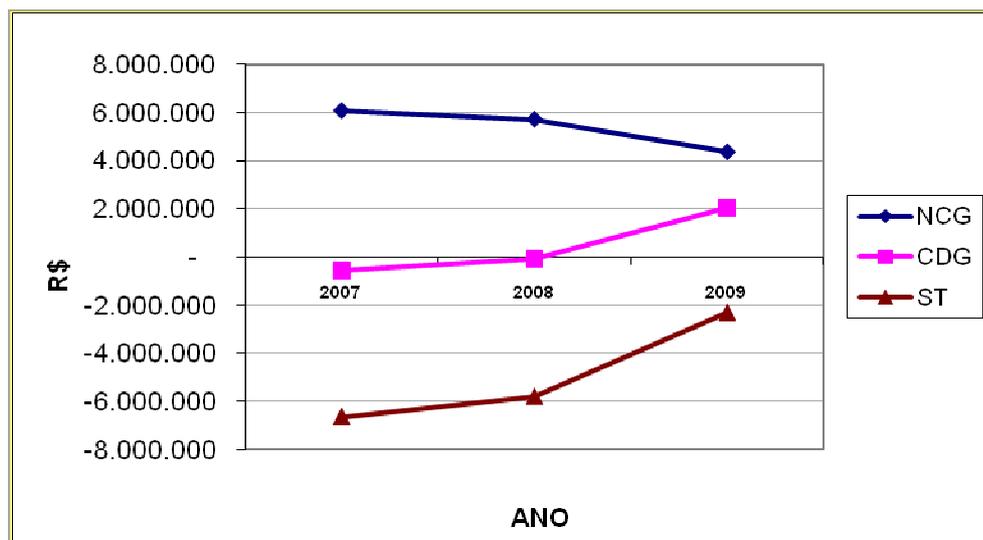


Ilustração 11 – Indicadores da Dinâmica Financeira

O gráfico na Ilustração 11 contribui para visualizar uma evolução positiva da situação financeira da Alfa. Em 2007 e 2008 com uma Necessidade de Capital de Giro (NCG) positiva e elevada e tanto o Capital de Giro (CDG) como o saldo de Tesouraria negativo a empresa estava em péssimas condições. Já em 2009 com o CDG passando a ser positivo a situação da empresa continua insatisfatória, mas com tendência à melhoria. Com a tendência positiva que os índices da empresa vêm apresentando, é possível estimar, que, mantida a tendência, o saldo de Tesouraria possa passar a ser positivo, desde que o CDG aumente em taxa superior ao aumento da NCG.

Comparando-se com a amostra do setor fica evidente que os problemas de CDG negativo não se repetem com a maioria das outras empresas de componentes automotivos. Positivamente, por outro lado, a proporção de NCG em relação ao faturamento da Alfa está muito próxima à do setor e em relação ao T, ambos apresentam valores negativos, porém a Alfa com proporções maiores. Assim, uma vez que o CDG evoluir positivamente, como já aconteceu de 2008 para 2009, o desempenho financeiro da Alfa estará acompanhando o do setor.

É de suma importância a manutenção do CDG positivo, cobrindo se não toda, grande parte da NCG, pois em um mercado altamente competitivo e que necessita constante investimento, como o de componentes automotivos, a empresa deve conseguir suprir a atividade operacional e ainda acumular recursos para futuros investimentos.

Tabela 4 - Indicadores da Dinâmica Financeira

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Necessidade de Capital de Giro	6.079.593	5.724.779	4.372.221
Capital de Giro	- 562.434	- 91.343	2.047.162
Tesouraria	-6.642.027	-5.816.122	-2.325.058
Autofinanciamento	282.975	702.632	367.992

8.3.1 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

A redução da NCG nos últimos três anos indica que a Alfa consegue financiar uma parcela cada vez maior de sua operação com recursos da própria operação. A pequena redução de 2007 para 2008 justifica-se pelo aumento do giro nos estoques (como comentado na seção 8.2) e pela conta Despesas Antecipadas que terminou 2008 zerada. Já, a queda de 2008 a 2009 se deve principalmente pela redução de 5,4% da conta Estoques, assim como redução das contas Adiantamentos a Fornecedores e Tributos a Recuperar. Por parte do Passivo Circulante Cíclico, o aumento das contas Fornecedores e Tributos a Recolher também contribuíram para redução da NCG.

8.3.2 Capital de Giro (CDG)

O CDG da Alfa apresenta resultado negativo nos anos de 2007 e 2008, esta condição indica grandes problemas de financiamento, pois a empresa precisou financiar aplicações de longo prazo com recursos de curto prazo. Além disso, como o CDG caracterizasse como uma fonte de fundos permanente, usada para financiar a NCG, nestes dois anos o CDG não conseguiu financiar a NCG, aumentando o risco da empresa.

Já em 2009 a situação melhorou, com o aumento de 361% do Passivo Não Circulante de 2008 a 2009, contra um aumento de apenas 71% do Ativo Não

Circulante; a Alfa conseguiu fechar o ano de 2009 com o um CDG positivo de R\$ 2.047.162. Porém observando-se mais atentamente, se percebe que grande parte do aumento do PNC se deve ao acúmulo de impostos não pagos durante o ano de 2009 e que foram refinanciados com o REFIS, além da recomposição da dívida bancária realizada em 2009. Assim sendo a Alfa está com muitas dificuldades de administrar e gerar capital de giro e que mesmo apresentando CDG positivo no final do exercício de 2009, este valor está muito longe dos R\$ 4.372.221 necessários para cobrir a NCG.

8.3.3 Tesouraria (T)

Por ser justamente a diferença entre Capital de Giro (CDG) e Necessidade de Capital de Giro (NCG), é possível perceber no gráfico da Ilustração 11 (página 74) que a evolução deste índice acompanha o dimensionamento dos demais. Assim, como o CDG teve um aumento de 364% e a NCG reduziu em 28% de 2007 a 2008, o saldo da Tesouraria evoluiu positivamente. O saldo ainda se apresenta negativo, mas é importante destacar a melhoria verificada nos últimos três exercícios, como mostra a Ilustração 11, apresentada anteriormente. Se o CDG continuar evoluindo em ritmo maior que a NCG a tendência é de uma regularização nos próximos anos.

8.3.4 Autofinanciamento

Como nos últimos anos a empresa não realizou distribuição de dividendos, no caso da Alfa o seu valor de autofinanciamento será igual ao valor do Lucro Líquido do Exercício. Para o correto valor do autofinanciamento, seria necessário somar ao Lucro Líquido do Exercício o valor da depreciação. Apesar de ser optante pelo regime de tributação do Imposto de Renda pelo Lucro Real, a empresa declara não estar realizando depreciação nos últimos anos. Os bens mais antigos já foram

totalmente depreciados fiscalmente, e todos os novos estão sendo comprados através de operações de Leasing. Esta operação de arrendamento permite, para empresas tributadas no Lucro Real, utilizar as contraprestações para reduzir a base de cálculo para o Imposto de Renda, substituindo assim o cálculo da depreciação.

Percebe-se que os valores que restam para financiamento interno da empresa são muito baixos, não sendo suficientes para compensar o desequilíbrio causado pelo crescimento da empresa e pelas dívidas passadas. No caso da Alfa, que está inserida em um mercado altamente competitivo o qual exige constante investimento em maquinário e tecnologia, a reposição do capital necessário para recuperação do investimento fixo incorrido na produção e venda dos produtos torna-se um fator importante a considerar para a sua sobrevivência e crescimento.

8.4 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CAPITAL

Os índices de Estrutura de capital da Alfa, nos anos de 2007 e 2008 não fugiam muito da média das empresas do setor de componentes automotivos, isto indicava um quadro estável em relação ao mercado. Porém de 2008 para 2009, enquanto positivamente a composição do endividamento melhorou muito, o aumento muito grande do índice de participação de capitais de terceiros e a queda do CGP preocupam pela forte dependência a terceiros.

Tabela 5 - Índices da Estrutura de Capital

Índice	2007	2008	2009
Participação de Capitais de Terceiros	137,43%	121,09%	209,24%
Composição do Endividamento	71,98%	73,88%	33,04%
Imobilização do Patrimônio Líquido	133,96%	122,16%	138,35%
Capital de Giro Próprio (CGP)	-4.324.743	-2.875.192	-10.798.582
Imobilização de Recursos Não-Correntes	96,71%	92,80%	57,62%

8.4.1 Participação de Capitais de Terceiros

Também conhecido como índice de Endividamento, os valores da Alfa demonstram um grau cada vez maior de dependência a terceiros. Em 2009 a situação chegou ao nível mais crítico, uma vez que para cada R\$ 100 de capital próprio a empresa tomou R\$ 209 de capitais de terceiros. O grau de endividamento que a empresa se encontra ainda é preocupante, uma vez que quanto maior é este índice, menor é a liberdade da empresa para tomada de decisões financeiras e maior é seu risco de insolvência.

8.4.2 Composição do Endividamento

Em contrapartida ao índice anterior, o perfil de dívida da Alfa teve uma evolução muito satisfatória nos últimos três anos. A queda de 2008 para 2009, passando de 73,88% a apenas 33,04% de compromissos vencíveis a curto prazo, foi possível graças ao refinanciamento da dívida de curto prazo junto aos bancos, convertendo empréstimos de curto prazo em financiamento de longo prazo. Somando-se a esse crédito que a empresa conseguiu junto ao Banco BVA, o programa REFIS também ajudou a reduzir o Passivo Circulante.

8.4.3 Imobilização do Patrimônio Líquido

A imobilização do Patrimônio Líquido se manteve constante nos últimos anos, mas com valores preocupantes. Como foi aplicado mais de 100% do Patrimônio Líquido no Ativo Permanente, não restou parcela para aplicação no Ativo Circulante. Essa parcela aplicada no Ativo Circulante, chamada de Capital de Giro Próprio (CGP), é de suma importância para uma menor dependência a capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.

Na situação em que a Alfa se encontra, com CGP negativo nos três anos, a empresa não possui liberdade de comprar e vender sem precisar correr o tempo todo atrás dos bancos. Também se deve destacar que além de investir todo o seu Patrimônio Líquido no Ativo Permanente, a Alfa ainda precisou imobilizar recursos de terceiros de curto prazo, tendo assim tanto seu giro comercial, como seu parque industrial dependentes do financiamento de curto prazo de terceiros.

8.4.4 Imobilização de Recursos Não-Correntes

Já este índice demonstra uma evolução muito positiva da Alfa, pois enquanto em 2008 a empresa imobilizava 92,80% dos seus recursos não-correntes em 2009 o percentual passou para apenas 57,62%. Isto significa que em 2009 a empresa conseguiu formar um Capital de Giro que possibilita uma folga financeira destinada ao Ativo Circulante. Esta folga financeira é muito importante, pois o giro da empresa também é financiado com recursos de longo prazo. Assim, a empresa soube compensar a insuficiência de Patrimônio Líquido (representada pelo CGP negativo) constituindo um CDG através dos financiamentos do Passivo Não Circulante.

Esta nova situação só foi possível graças ao grande aumento do Passivo Não Circulante que, como comentado anteriormente, se deve em sua grande parte à recomposição das dívidas de curto prazo, tanto com bancos como de tributos e não à obtenção considerável de novos financiamentos. Além disso, é importante perceber que todo o CDG da empresa está composto apenas por capital de terceiros, o que consiste no risco de a empresa não conseguir gerar recursos capazes de resgatar as dívidas de longo prazo. Neste caso a manutenção da saúde financeira ainda não fica garantida.

8.5 ANÁLISE DA LIQUIDEZ

Ao observar os índices de liquidez da amostra do setor em relação aos da Alfa, mais uma vez, assim como a falta de CDG, fica claro que os problemas enfrentados pela empresa não são comuns à média do setor. Enquanto a Alfa não

consegue cobrir 100% de suas dívidas de curto e longo prazo, o setor apresenta uma folga financeira muito satisfatória. Mesmo com a melhora em 2009, ainda é de extrema urgência um planejamento financeiro que, juntamente com uma maior eficiência dos prazos médios, crie uma base financeira necessária para manutenção da liquidez.

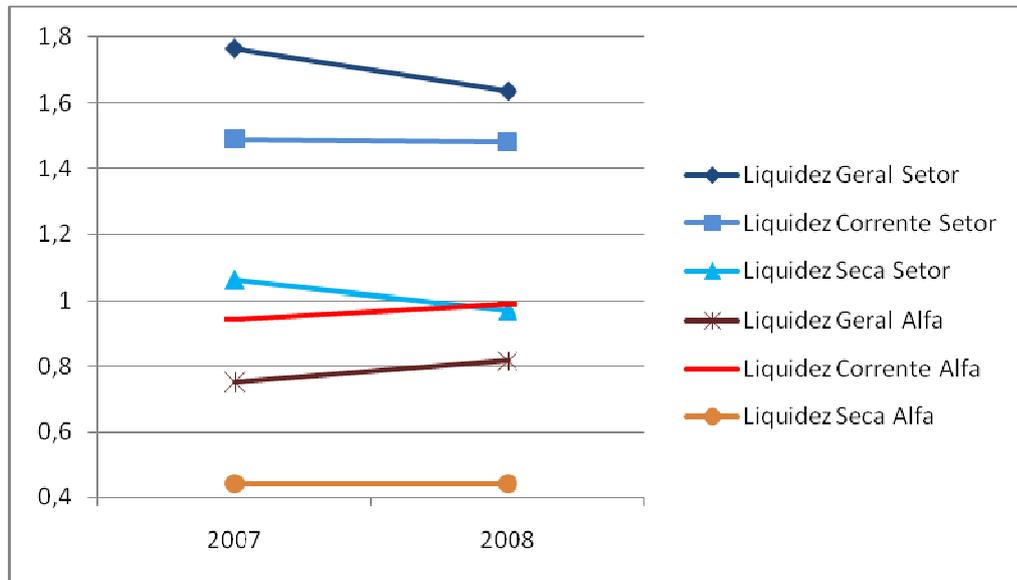


Ilustração 12 - Índices de Liquidez: Setor x Alfa

Tabela 6 - Índices de Liquidez

	2007	2008	2009
Liquidez Geral (Ativo Circulante + ANC / Passivo Circulante + PNC)	0,753	0,817	0,817
Capital Circulante Líquido (Ativo Circulante – Passivo Circulante)	-562.434,00	-91.342,98	2.047.162,26
Liquidez Corrente (Ativo Circulante / Passivo Circulante)	0,942	0,988	1,323
Liquidez Seca (Ativo Circulante – Estoques - Despesas Antecipadas/ Passivo Circulante)	0,442	0,442	0,535
Liquidez Imediata (Disponível / Passivo Circulante)	0,61%	0,61%	2,64%

8.5.1 Liquidez Geral

Este índice contábil indica um dos maiores problemas que a Alfa vem enfrentando; a insuficiência de recursos atuais para pagar suas dívidas. Os valores do índice abaixo de 1 nos três anos, demonstram o quão fraca está a base financeira da empresa, pois indicam que todos os ativos da empresa não conseguem cobrir todas suas dívidas. Em 2009, por exemplo, a cada R\$ 1,00 de dívida total da Alfa, existia uma insuficiência de R\$ 0,18, tornando assim a empresa muito dependente de geração futura de recursos para o pagamento das dívidas. Este problema ocorre devido à insuficiência do Patrimônio Líquido, representado pelo Capital de Giro Próprio negativo (como comentado na seção 8.4.3).

8.5.2 Capital Circulante Líquido

Os valores negativos de CCL nos anos de 2007 e 2008 demonstram a existência de aplicações de longo prazo sendo financiadas por recursos de curto prazo. Uma vez que o CCL representa uma aplicação de valor, o uso de fontes para futura geração de caixa, o CCL negativo indica a deficiência de aplicação no giro operacional da Alfa além da dependência a fontes de curto prazo para aplicações em imobilizado e investimentos de longo prazo. Assim a empresa apresentava dificuldades de solvência para o pagamento de suas dívidas e estava exposta aos altos custos dos financiamentos de curto prazo. Em 2009 aparentemente a capacidade de pagamento melhorou, uma vez que o CCL apresentou resultado positivo, porém, como o CCL é uma medida absoluta do momento de fechamento do exercício, a liquidez da empresa só estará garantida caso os prazos do ativo e do passivo estejam adequados.

8.5.3 Liquidez Corrente

O índice contábil de Liquidez Corrente é mais uma demonstração das dificuldades que a empresa vem enfrentando nos últimos anos, só representando uma situação um pouco mais tranqüila no ano de 2009. A evolução positiva do Capital de Giro passou a financiar parte do Ativo Circulante, permitindo assim uma margem de folga para manobras de prazos de recebimento e pagamento que visa equilibrar as entradas e saídas de caixa, gerando assim uma melhor situação financeira. Em 2007 e 2008, as fontes do Passivo Circulante eram utilizadas tanto para o financiamento do Ativo Circulante como de parte do Ativo Não Circulante; em 2009 a situação mudou, com a existência de CDG positivo, a Alfa conseguiu melhorar seu índice de solvência.

8.5.4 Liquidez Seca

O índice contábil de Liquidez Seca visa medir o grau de excelência da situação financeira da empresa. Através dessa análise podemos concluir que em 2007 e 2008, a Alfa conseguia pagar 44,2 % de suas dívidas somente com valores do Ativo Circulante de maior liquidez. Apesar de a situação ter melhorado um pouco mais em 2009, a empresa ainda está longe de possuir um Ativo Líquido capaz de pagar grande parte das dívidas de curto prazo. Como em 2009 o aumento do CDG possibilitou uma melhora na situação econômico-financeira, se a tendência continuar, como comentada na seção 8.3, a situação de solvência da empresa será satisfatória. A revisão da política de estoques e de despesas antecipadas poderá contribuir para a melhora do índice assim como garantir uma maior tranqüilidade em casos de recessão econômica como enfrentado em 2008 e 2009.

8.5.5 Liquidez Imediata

Apesar dos valores dos índices de Liquidez Imediata da Alfa serem extremamente baixos, isto não indica um problema grave. As empresas em geral

não mantêm valores no Disponível para pagar todos os seus compromissos correntes, até porque existem formas mais rentáveis para manter uma reserva de valores. Porém, analisando-se a média do setor, o índice da mesma chega a ser trinta vezes superior ao índice da Alfa, mostrando a falta de sobras de caixa e dificuldade de liquidez financeira da empresa.

8.6 ANÁLISE DA RENTABILIDADE

Tabela 7 - Índices de Rentabilidade

Índice	2007	2008	2009
Giro do Ativo	0,929	1,304	0,706
Margem Líquida	1,31%	2,77%	1,84%
Retorno sobre o Ativo	1,22%	3,61%	1,30%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	2,94%	7,57%	4,10%

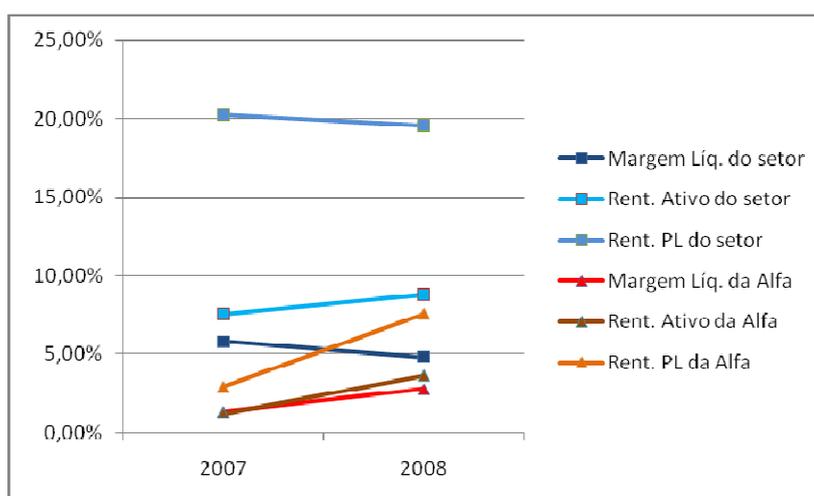


Ilustração 13 – Comparação dos Índices de Rentabilidade (Setor x Alfa)

Novamente, na comparação com a média da amostra do setor de componentes automotivos, os valores da Alfa preocupam. A diferença muito grande de valores da Margem Líquida e de Retorno sobre o Ativo indica que o baixo potencial de geração

de lucro da Alfa é conseqüência de problemas internos e não das dificuldades do setor. Assim um rigoroso controle dos processos buscando melhoria dos prazos médios e uma avaliação da possibilidade de redução dos custos fazem-se necessários.

8.6.1 Giro do Ativo

Comparando-se o volume de vendas com o capital total investido, o índice do Giro do Ativo comprova que o volume de faturamento da Alfa está abaixo do esperado. Em 2007 a empresa não conseguiu vender o suficiente para atingir o volume total de investimentos, os altos valores de estoques e as despesas antecipadas não foram compensados por um volume de vendas atrativo. Em 2008 os resultados foram animadores, o aumento de 17,80% na Receita Operacional Líquida juntamente com a redução de 16,12% do Ativo resultaram em um volume de vendas de 1,3 vezes o volume de investimentos. Porém em 2009, em conseqüência da crise do final de 2008, a vendas líquidas despencaram 21,09% enquanto o Ativo Não Circulante teve um aumento de 45,72%. Estes fatores contribuíram para o pior desempenho do Giro do Ativo da Alfa, a qual para cada R\$ 1,00 investido em 2009 vendeu apenas R\$ 0,70.

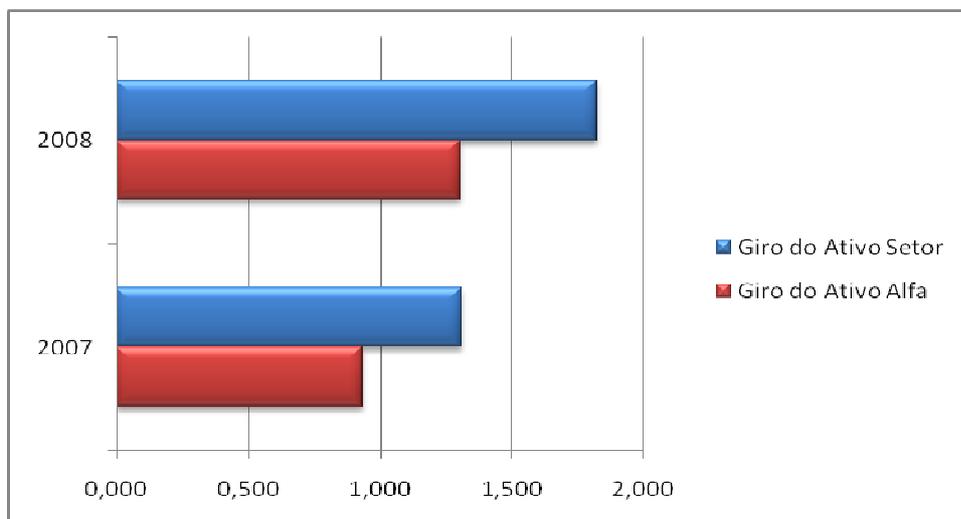


Ilustração 14 – Comparação do Giro do Ativo (Setor x Alfa)

Analisando o desempenho deste índice com a média do setor, comprova-se que o nível de vendas da Alfa não está compensando o total de investimentos. Mesmo no ano de 2008, em que a empresa obteve o seu melhor desempenho dos últimos exercícios, se comparado com o setor ainda fica muito abaixo da média. Esta condição representa um grande problema para a Alfa frente a seus concorrentes, uma vez que sem um volume de vendas adequado a empresa não gera recursos suficientes para manter o giro operacional e investir no desenvolvimento de novos produtos e na modernização do parque industrial.

8.6.2 Margem Líquida

Também conhecido como índice de retorno sobre as vendas, se percebe que os valores deste índice também apresentam valores preocupantes. Em 2008, o desempenho duas vezes maior do índice se deve às reduções nas despesas operacionais, as quais compensaram o aumento dos Custos de Produtos Vendidos juntamente com a redução de 63% no Resultado Não Operacional negativo. Em 2009 a situação voltou a piorar, analisando o DRE (ANEXO B) se percebe que a conta responsável pela queda do lucro líquido foi a Outras Receitas e Despesas, que passou de uma receita de R\$ 933.548,45 para uma despesa de R\$ 158.402,94. Assim, de 2008 a 2009, a queda de ambos os índices demonstram uma drástica redução do poder de capitalização da Alfa.

8.6.3 Retorno sobre o Ativo

Através deste índice se confirma o fraco potencial de geração de lucro que a Alfa tem no momento. O destaque de 2008 neste índice se deve tanto a redução de 16,12% do Ativo total quanto ao aumento de 148,3% no Lucro Líquido do Exercício. Em 2009 com o aumento do Ativo e a redução do Lucro Líquido o índice voltou ao patamar próximo ao valor de 2007. O preocupante é que mesmo em 2008 quando

atingiu o maior índice dos últimos três anos a rentabilidade foi de apenas 3,61%, muito abaixo de desempenho mínimo desejável.

Os valores deste índice demonstram uma grande dificuldade no poder de capitalização da Alfa, uma vez que para cada R\$ 100,00 que foram investidos em 2009, apenas voltaram R\$ 1,30 na forma de lucro líquido. Em 2007 a rentabilidade da média do setor chegou a ser seis vezes maior do que a da Alfa; em 2008 houve uma melhora, porém, enquanto a média do setor apresentou retorno sobre o ativo de 8,78% a Alfa apresentou 3,61%.

8.6.4 Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Este índice também apresenta valores muito abaixo do esperado. Avaliando o rendimento do capital próprio, nestes últimos três anos a empresa ofereceu um rendimento muito inferior ao risco do negócio. Uma vez comparado com outros investimentos alternativos, percebe-se que seria possível conseguir estas rentabilidades em investimentos de renda fixa, por exemplo. Somente com um aumento considerável do lucro líquido nos próximos anos que poderá ser vantajoso a manutenção do investimento no capital da Alfa. Em contrapartida, a rentabilidade do PL da média do setor está muito atrativa, na faixa de 20% ao ano.

8.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALFA

Através da leitura aprofundada do Plano de Negócios da empresa, visitas e reuniões com os gestores e utilizando os conceitos apresentados na revisão bibliográfica foi possível levantar características da gestão e do perfil estratégico da empresa Alfa.

8.7.1 Missão

Como sua Missão, a Alfa apresenta:

“Nossa missão é sermos os melhores naquilo que fizermos - e ajudar a organização a atingir seus objetivos - atendendo com excelência os interesses de nossos acionistas, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.”

Assim como sugere a teoria, a missão da Alfa descreve o que ela pretende ser hoje e no futuro através do estabelecimento de seu propósito mais amplo – ser a melhor naquilo que fizer. Porém, é de uma maneira bastante abrangente que é definido tal propósito. Através da missão, não é possível identificar o negócio da empresa e, portanto, sua individualidade, o que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson que constam na seção 6.10.1, são componentes essenciais de uma missão.

Dessa forma, sugere-se que a missão da empresa seja:

“Nossa missão é sermos os melhores na produção e distribuição de componentes automotivos – e ajudar a organização a atingir seus objetivos – atendendo com excelência os interesses de nossos acionistas, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.”

8.7.2 Fatores chaves de sucesso (FCS)

Os Fatores chaves de sucesso da empresa Alfa apresentam-se no Plano de Negócios 2010 com o título de “Expectativas atuais e futuras dos clientes”, já que são os principais fatores que conduzem o cliente a optar por um ou outro fornecedor. São eles:

- **Preço:** reduzir custos que não agregam valor ao produto e ao cliente através da melhoria da produtividade é essencial no mercado de componentes automotivos, em que as margens são baixas e os produtos podem ser caracterizados como commodities;

- **Qualidade:** a melhoria contínua é fundamental tendo em vista que qualidade não é mais um diferencial para o cliente, mas sim um requisito básico para a sobrevivência da empresa no mercado;

- **Inovação:** o mercado automotivo vive em constante expansão e diversificação, exigindo que as empresas inovem para atender às novas demandas;

- **Logística:** o crescimento interno e externo do mercado exige um canal de distribuição abrangente e eficiente, a fim de que os produtos sejam entregues no tempo hábil e com custo reduzido ao cliente;

- **Serviços agregados:** talvez seja esse o grande diferencial das empresas, já que a competitividade encontra-se acirrada quanto a preços, qualidade, logística, etc. Dessa forma, entregar maior valor ao cliente através de um melhor atendimento, relacionamento comercial, agilidade na solução de problemas dos compradores, pode tornar a empresa melhor posicionada no mercado com relação à satisfação das necessidades do cliente;

- **Imagem/marca:** trata-se do conceito que o cliente atribui à empresa e é obtida através da combinação da eficiência da empresa em atingir a todos os outros fatores críticos de sucesso acima descritos.

Ainda, através da visita à empresa, foi possível identificar outro FCS, a **cultura interna**, já que um dos principais temas abordados na reunião com os entrevistados foi o que não é possível que a empresa obtenha qualidade, menores custos, maior produtividade, serviços agregados, entre outros, se os colaboradores não são estimulados a isso e não tenham os valores e a cultura da empresa como seus.

Este desenvolvimento da cultura interna na Alfa vem ocorrendo há alguns anos e se percebe que o grupo como um todo já aderiu ao processo e busca diariamente aprender e evoluir nas suas atividades. Através da troca de informações e mútua cooperação, todos os colaboradores se sentem incitados a participar, formando um grupo que pensa e age alinhadamente a valores universais (como humildade, honestidade e coragem) e aos valores da Alfa. Os resultados já aparecem, um aumento significativo do volume de produção e uma maior satisfação no ambiente de trabalho são alguns deles.

A seguir é apresentada a relação de valores da Alfa:

- Atenção minuciosa às reais necessidades e desejos dos clientes.

- Disciplina constante com foco no detalhe.
- Integridade.
- Aprendizado diário.
- Responsabilidade pessoal.
- Trabalho em equipe.
- Foco no Lucro.
- Respeito pelas pessoas e meio ambiente.
- Inovação.
- Sonhar grande.

8.7.3 Forças competitivas da empresa (matriz SWOT)

Em seu Plano de Negócios 2010, a empresa não apresenta uma matriz SWOT completa, porém é apresentada uma análise do ambiente externo (Quadro 4). A Alfa também realiza um estudo dos pontos fortes e fracos dos seus concorrentes além de apresentar uma matriz de valores comparando o seu desempenho em diversos atributos (como qualidade, preço e localização) com os demais concorrentes nacionais e internacionais.

OPORTUNIDADES
1. Crescimento até 2014, atingindo a produção de 4,4 milhões de veículos anuais. 2. A Engenharia Brasileira de Desenvolvimento de veículos GSV será exportada para Europa e Estados Unidos - GMB instalou um Centro de Desenvolvimento Mundial de Engenharia em São Paulo. 3. Interesse das montadoras em comunizar ⁵ mundialmente componentes em novas plataformas de veículos. 4. Redução do mercado europeu e americano propicia o desenvolvimento das parcerias no exterior (Taiwan, China e Índia) para abastecer o mercado interno.
AMEAÇAS
1. Cenário recessivo nos EUA e Europa. 2. Crescimento da China. 3. Falta de infraestrutura e mão-de-obra capacitada para atender a expansão acelerada.

Quadro 4 – Análise do Ambiente Externo

Fonte: Plano de Negócios da empresa Alfa

⁵ **Comunizar** (Produtos Comunizados) – Produtos comuns a diversas plataformas de veículos e montadoras.

A partir da análise da matriz de valores, juntamente com as informações obtidas nas reuniões com os gestores e a leitura completa do Plano de Negócios, foi criada uma proposta de matriz SWOT para a Alfa. Sugere-se a utilização da mesma, uma vez que contribui para uma leitura dinâmica e objetiva da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

		Na conquista do objetivo	
		Ajuda	Atrapalha
Origem do fator	Interno (organização)	<ul style="list-style-type: none"> *Qualidade dos produtos; *Agilidade no Atendimento; *Cultura interna⁶; * Equipe aberta a aprender; *Preço; *Serviços agregados; *Cadeia de suprimentos integrada; *Reestruturação visando longo prazo; *Engenharia/capacidade tecnológica; *Melhoria contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> *Recursos financeiros (capital de giro insuficiente, financiado por terceiros); *Pontualidade na entrega (confiança do cliente); *Custos de operação; *Organização e manutenção de equipamentos e instalações; *Prática de treinamentos.
	Externo (ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> *Crescimento do mercado, atingindo 4,4 milhões de veículos anuais até 2014; *Exportação de tecnologia desenvolvida no Brasil para EUA e Europa; *Interesse das montadoras em comunizar mundialmente componentes em novas plataformas de veículos. *Redução do mercado europeu e americano propicia o desenvolvimento das parcerias no exterior (Taiwan, China e Índia) para abastecer o mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> *Poder de barganha dos clientes; *Concorrência (nacional e internacional); *Cenário recessivo nos EUA e Europa; *Crescimento da China; *Nova política fiscal para a importação de autopeças⁷; *Falta de infra-estrutura e mão-de-obra capacitada para atender a expansão acelerada.

Quadro 5 – Matriz SWOT proposta para empresa Alfa

⁶ Já está consolidada uma estrutura de liderança alinhada com os valores da Alfa que estimula o desenvolvimento de colaboradores criativos, disciplinados e conhecedores de seus processos, com intenso sentimento de pertencimento.

⁷ A redução do desconto no imposto de importação de autopeças acarretará em elevação dos custos para Alfa.

8.8 ESTRATÉGIA DA EMPRESA ALFA E TIPO DE ESTRATÉGIA

A Alfa, em seu Plano de Negócios para o ano de 2010, aponta quatro estratégias da direção da empresa, divididas em dois níveis: as estratégias voltadas para o mercado OEM (Original Equipment Manufacturer, uma empresa que fabrica componentes e os vende a outras empresas, que os usam para montar seus produtos ou os revendem para o consumidor final) e as voltadas para o mercado de reposição.

Entre as primeiras, estão *a fabricação de produtos de maior valor agregado que utilizem os conceitos de Mecatrônica e produtos para sensoriamento de sistemas de automação veicular, o aumento de volume de negócios com os fornecedores das montadoras integrantes do grupo TEAR 01⁸; e a diversificação do mix de clientes, incluindo outras montadoras de automóveis e de caminhões.*

No segundo nível, como estratégia para o mercado de reposição, está *a busca de novos negócios através da importação de peças chinesas, taiwanesas e indianas para distribuir no mercado brasileiro, também substituindo a produção interna.*

A partir da análise desses dados, percebe-se a utilização de **estratégias do tipo desenvolvimento** pela empresa de componentes automotivos. Essas, conforme já tratado na seção 6.11.1, podem assumir diversas conotações, dentre as quais se apresentam na Alfa a de **diversificação conglomerada**, em que o negócio é diversificado sem aproveitar a mesma tecnologia ou força de vendas; e a de **desenvolvimento de mercado** (abertura de novos mercados geográficos ou atuação em outros segmentos de mercado, a fim de conquistar maiores vendas).

A estratégia de diversificação conglomerada é claramente percebida pela estratégia de fabricar produtos de maior valor agregado, o que pressupõe uma produção de diferentes artigos antes não produzidos e que dependem de novas tecnologias para se efetivarem, bem como pela estratégia de importação de peças estrangeiras para distribuição no mercado brasileiro.

A estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser identificada pela estratégia da Alfa de diversificação do mix de clientes, o que sugere a entrada em

⁸ **TEAR 01**: são os fornecedores da primeira camada (a mais próxima às montadoras), também conhecidos como sistemistas.

novos mercados ainda não explorados, bem como a importação de peças estrangeiras para distribuição no mercado brasileiro.

8.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial de análise sistemática dos ambientes interno e externo da empresa que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa através de estratégias, objetivos e ações visando aumentar a competitividade. Ele procura responder às perguntas: “Porque a organização existe?”, “O que e como ela faz?” e “Onde ela quer chegar?”, sendo que incluídas nessa última questão estarão as de “O que fazer para chegar lá?”, “Quando?”, “Como?” e “Onde?”. Dessa forma, dele resulta um Plano Estratégico que serve de referência e guia para a ação organizacional.

Visando atingir as estratégias expostas na seção anterior, a empresa Alfa definiu objetivos estratégicos para cada uma das suas áreas impactadas. Estes objetivos estão divididos nos dois mesmos níveis das estratégias (Mercado de OEM e Mercado de Reposição). Os objetivos da empresa estudada demonstram com clareza uma perspectiva de expansão no curto e longo prazo, assim como um forte trabalho de consolidação de suas forças e dos fatores chave de sucesso.

A Alfa apresenta em seu Plano de Negócios os objetivos separados por setor interno diretamente impactado, como Engenharia ou Comercial OEM, por exemplo. Porém acredito que uma nova estruturação dos objetivos, seguindo a teoria do BSC de Kaplan e Norton (1997) possibilita uma visualização e acompanhamento do planejamento de forma mais clara e unificada.

Sugere-se que para os próximos anos os objetivos sejam expostos como apresentados no ANEXO H, no qual os mesmos foram alocados de acordo com as perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Apresentado assim, ele é capaz de interligar todos os setores ou processos da organização e fazer perceber de que maneira cada um deles deve atuar para que se chegue a um objetivo em comum.

Objetiva-se que independente do setor em que trabalham os funcionários, todos devem conhecer, acompanhar e contribuir para que todos os objetivos sejam atingidos. Se a intenção é aumentar os lucros, buscar sobrevivência ou retorno sobre investimentos, isso deve estar bem definido. O Planejamento Estratégico é o que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para escolher e depois construir o tipo de futuro que almeja.

Para cada um dos seus objetivos, a Alfa apresenta ações estratégicas em seu Plano de Negócios 2010. Essas ações buscam orientar a alcançar cada objetivo, possuem prazo para término e responsáveis por sua execução e controle. Porém, nem todos os objetivos possuem metas, as quais contribuiriam para o acompanhamento do plano estratégico durante o período.

Com a criação de metas (transformando os objetivos em números) seria possível o desenvolvimento de um sistema de tecnologia da informação que permitisse acompanhar, medir, o desempenho dos objetivos durante todo o ano. Desta forma é possível identificar eventuais erros e dificuldades, além de contribuir com novas ações que possibilitem atingir as metas no tempo previsto.

É importante destacar que a Alfa já realiza esse controle através de metas na área da qualidade, mas esta medição é recomendada para todos os objetivos do planejamento. Como a empresa Alfa possui uma área interna de tecnologia da informação, o desenvolvimento do sistema pode ser realizado internamente. Assim sendo, deve ser incluso como mais um objetivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento para o ano de 2011.

Analisando-se o planejamento estratégico da Alfa, chama a atenção que seus objetivos dependem mais de mudanças administrativas do que de investimentos financeiros. Isto é um ponto muito positivo, uma vez que com as dificuldades financeiras que a empresa vem enfrentando, sua capacidade de financiar novos investimentos é deficitária.

Porém não se pode esquecer que a condição financeira da empresa tem que ser melhorada, e este objetivo não consta em seu planejamento estratégico. Mesmo não necessitando de grandes aportes financeiros para seu crescimento, uma estruturação das contas da empresa e o aumento da sua rentabilidade são de extrema necessidade e urgência e para tanto, devem ser inclusos nos objetivos.

Por fim, através da análise do DRE projetado dos próximos cinco anos (ANEXO I), buscou-se identificar quais os principais pontos que diferenciam a atual

estrutura do DRE da projetada. Para tanto, o DRE 2009 foi alinhado com o DRE projetado 2010 permitindo uma análise vertical de ambos. O DRE projetado apresentado no Plano de Negócios não considerava as novas despesas com os financiamentos de longo prazo além de não apresentar o cálculo do Imposto de Renda e das contribuições sociais. Para permitir a correta análise do mesmo completei os itens em falta, como apresentado no ANEXO I.

Como se pode observar na Tabela 8, abaixo apresentada, as porcentagens, em relação ao Total da Receita de Vendas, variam consideravelmente em apenas quatro pontos. Portanto, além do foco no comercial para atingir o aumento de faturamento estabelecido e da criação de uma base financeira para o pagamento dos financiamentos de longo prazo, sugere-se também que a empresa considere foco na redução das deduções com devoluções e garantias e das despesas comerciais e com pessoal administrativo.

Tabela 8 – Análise Vertical do DRE 2009 e do DRE projetado 2010

4. Demonstração de Resultados	31/12/2009 (R\$ mil)	A.V. (%)	31/12/2010 (R\$ mil)	A.V. (%)
4.1. Total Receita de Vendas	27.167	100,0	33.700	100,0
4.1.1. Devoluções e Garantias	-1.512	-5,6	-313	-0,9
4.1.2. Impostos sobre vendas	-5.871	-21,6	-7.751	-23,0
4.2. Receita Operacional Líquida	20.018	73,7	25.275	75,0
4.3. Custo Produtos Vendidos	-13.718	-50,5	17.524	52,0
4.3.1. Consumo de Matéria-Prima/Mercadorias	-6.916	-25,5	-8.762	-26,0
4.3.2. Custos com Pessoal	-3.807	-14,0	-4.381	-13,0
4.3.3. Gastos Gerais de Fabricação	-1.085	-4,0	-940	-2,8
4.3.4. Beneficiamento	-1.909	-7,0	-3.235	-9,6
4.3.5. Depreciação e Amortização		0,0		0,0
4.4. Resultado Operacional Bruto	6.301	23,2	7.896	23,4
4.5. Despesas e Receitas Operacionais	-5.779	-21,3	-5.331	-15,8
4.5.1. Despesas Comerciais	-1.310	-4,8	-977	-2,9
4.5.2. Pessoal Administrativo	-2.143	-7,9	-1.001	-3,0
4.5.3. Gastos Gerais da Administração e outros	-2.327	-8,6	-2.999	-8,9
4.5.4. Desp. Financiamentos L. Prazo		0,0	-1.600	4,8
4.6. Resultado Operacional	521	1,9	1.318	3,9
4.7. Resultado Antes Provisões Tribut.	521	1,9	1.318	3,9
4.8. Contrib. Social e IRPJ	-153	-0,6	-424	1,3
4.8.1. Contribuição Social	-47	-0,2	-119	0,4
4.8.2. Imposto de Renda	-106	-0,4	-306	0,9
4.9. Lucro Líquido do Exercício	368	1,4	894	2,7

A conta Devoluções e Garantias só teve uma participação elevada no ano de 2009, devido às devoluções e cancelamentos de compras por partes das

montadoras. Nos anos anteriores, como pode ser constatado no ANEXO F, o índice já estava próximo de 1% em relação ao total das vendas, portanto, se a Alfa mantiver o mesmo nível de qualidade na produção e eficiência nas entregas, já conseguirá atingir o percentual projetado.

Em relação às despesas comerciais e com pessoal administrativo, a empresa não esclarece em seu planejamento como serão reduzidas aproximadamente pela metade e nem estabelece um objetivo para isso. Em sentido oposto, encontram-se entre os objetivos da empresa previsões para estruturar e aperfeiçoar a área Comercial para apresentar aos clientes os conceitos de novos produtos e serviços, o que pode gerar um aumento dos custos. Com o quadro administrativo já bem reduzido, serão necessárias metas de redução de despesas com comissões, viagens e demais itens inclusos nesta conta.

O planejamento para pagamento das parcelas dos financiamentos de longo prazo é muito importante, para tanto esta conta deve estar separada das demais despesas operacionais. O acompanhamento separado desta conta serve tanto para considerar o volume das despesas com capital de terceiros assim como para considerar e programar o pagamento das mesmas. Apesar da conta não ter sido originalmente destacada no DRE o pagamento das parcelas a fim de reduzir o endividamento bancário até dezembro de 2010 já estava entre os objetivos estratégicos da empresa para 2010.

9 CONCLUSÕES

Uma boa administração do Capital de Giro é fundamental para a viabilidade do negócio. As empresas necessitam de um fluxo de caixa que não limite sua capacidade de vendas e produção, para tanto um planejamento do crescimento das vendas e dos prazos médios é necessário. O mercado de componentes automotivos que promete aumentar a cada ano, também exige investimentos e eficiência cada vez maiores para a sobrevivência no mesmo. Assim, além de uma boa gestão de CDG torna-se fundamental para as empresas do setor atingir índices de rentabilidade que possibilitem constante investimento em tecnologia e inovação.

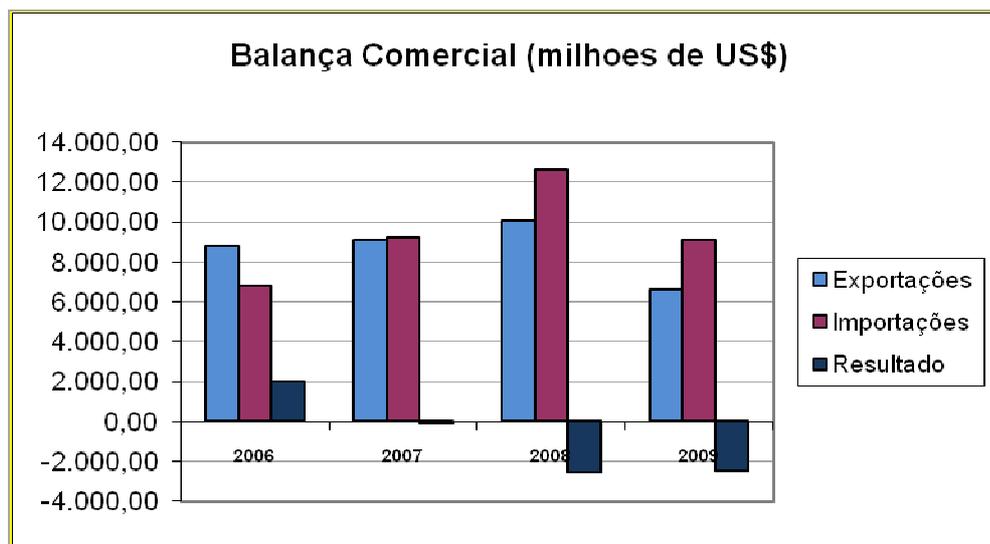


Ilustração 15 – Balança Comercial do setor de autopeças
 Fonte: Adaptado de Desempenho do Setor de Autopeças 2010

A crescente evolução das importações se destaca na balança comercial do setor, reflexos da forte concorrência internacional e da apreciação do Real. Se por um lado a Alfa soube aproveitar a queda do dólar para a substituição de parte da sua produção própria por revenda de importadas ao mercado de reposição, por outro lado a mesma queda dificulta cada vez mais o seu crescimento como fornecedor direto para montadoras. Além de ter que competir no exterior com os preços asiáticos mais competitivos, no mercado interno sofre pressão cada vez maior por parte das montadoras para a redução de preços.

O presente estudo de caso buscou analisar de diversas formas a condição financeira desta já tradicional empresa do setor de componentes automotivos. Dificuldades financeiras se mostravam desde os contatos iniciais com a Alfa, mas foi através do cálculo dos diversos índices estudados e da análise dos balanços e demonstrações financeiras dos últimos exercícios que se identificaram os maiores problemas.

Enquanto os cálculos da dinâmica financeira propostos por Fleuriet, apesar dos números preocupantes, apresentaram uma evolução positiva, outros índices não tiveram o mesmo desempenho. Os prazos médios, por exemplo, que haviam melhorado no ano de 2008, voltaram em 2009 ao patamar elevado que se encontravam em 2007. Os índices contábeis de liquidez apesar de evoluírem positivamente nos últimos três anos, ainda estão longe de garantir um bom desempenho de solvência.

Já os índices de estrutura de capital, ao mesmo tempo em que melhoraram na distribuição do passivo no longo prazo e no curto prazo, apresentaram um alerta sobre o forte aumento da dependência a terceiros. Os índices de rentabilidade completaram a análise da condição financeira, comprovando a fraca capacidade de capitalização da Alfa a qual prejudica o seu autofinanciamento para sustentação e investimentos futuros.

Em comparação com o desenvolvimento da média do setor, a Alfa está muito aquém do esperado. Diferenças muito grandes, por exemplo, no giro do ativo, no capital de giro, nos prazos de rotação assim como na rentabilidade do negócio demonstram que os problemas enfrentados pela Alfa não são comuns à média do setor. Porém não se deve desconsiderar o fato de a Alfa estar entre um pequeno universo de 30 empresas do setor que conseguiram sobreviver a todas as crises e desafios dos últimos 60 anos, mostrando a constante dedicação à manutenção e desenvolvimento do negócio.

Quanto à estruturação organizacional para gestão e planejamento estratégicos, a empresa demonstra desenvolver passos no caminho certo. A decisão, por exemplo, de passar do processo de produtor para também comerciante de componentes importados, chama a atenção como rápida alternativa para redução de custos e rápido lançamento de novos produtos e modelos. O mercado de reposição brasileiro reserva um nicho de mercado atraente, uma vez que a idade média dos veículos ainda é muito elevada no país.

Por outro lado, o mercado de montadoras que promete altos níveis de faturamento, possibilita uma melhor programação de vendas e de produção e traz a vantagem do aprendizado através do contato direto com a dinâmica do processo decisório e operacional das montadoras. Como consequência negativa exige cada vez mais da indústria de autopeças, a pressão constante pela redução de custos, combinada com alta qualidade e constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento que nem sempre será recompensada na forma de parceria, com no caso da crise de 2008.

O Planejamento Estratégico é uma das principais ferramentas para as empresas se manterem no atual contexto competitivo de mercado. A Alfa parece demonstrar estar no caminho certo, mantendo estudo constante sobre as variações de seu ambiente interno e externo e atualizando seu planejamento estratégico. Com a medição e controle dos objetivos estratégicos durante o ano, mantendo o foco constante nos FCS e a melhora de sua condição financeira, as perspectivas para a Alfa são mais promissoras para o futuro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto T. **Administração do capital de giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORN, R. **Construindo o Plano Estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Editora Sulina, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michel E. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro**: análise das alternativas fontes de financiamento. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio**: uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objetos. São Paulo: Makron Books, 1997.

HELPERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Thomson, 2008.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAMB, Roberto. **Nota de Aula. Disciplina ADM01171 Gestão de Tesouraria**. Escola de Administração. UFRGS. Porto Alegre, 2009.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R.W. & JORDAN, B.D. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Desempenho do setor de autopeças = Brazilian Autoparts Industry Performance**. São Paulo: Sindipeças, 2010. Disponível em: [http://www.sindipeças.org.br/paginas NETCDM/modelo_pagina_generico.asp?ID_CANAL=514](http://www.sindipeças.org.br/paginas_NETCDM/modelo_pagina_generico.asp?ID_CANAL=514). Acesso em: 04 set 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos e pesquisas - Temas estratégicos**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=12595. Acesso em: 10 ago 2010.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VIEIRA, Marcos V. **Administração estratégica do capital de giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José E. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 1995.