

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ANÁLISE DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE EXECUÇÃO**

## **CONTROLLER ANALYSIS IN THE IMPLEMENTATION PROCESS**

### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Elias Garcia, Unioeste, Brasil, [elias.garcia@unioeste.br](mailto:elias.garcia@unioeste.br)  
Ligiane Marie Shiquedoni Kihara, Unioeste, Brasil, [ligimarie@gmail.com](mailto:ligimarie@gmail.com)  
Sandro Rizzon Vieira, Unioeste, Brasil, [sandrorzzz@gmail.com](mailto:sandrorzzz@gmail.com)

### **Resumo**

O eficiente processo de gestão empresarial está diretamente ligado a quantidade e qualidade da informação gerada, fato que não poucas empresas padecem por falta dessa informação. Para contribuir com o gestor no processo decisório, a função controladoria possui um arcabouço teórico e prático capaz de suprir esta lacuna existente, de forma que, se bem utilizado, garantirá informações úteis e seguras para o bom gerenciamento empresarial. Neste trabalho, buscou-se discorrer sobre a controladoria no processo de execução, abordando o ciclo e a gestão operacional, a gestão do capital de giro e os modelos de decisão para execução dos eventos econômicos, sem pretender esgotar o tema. Diante disso, o objetivo foi discutir o uso das informações geradas pela controladoria no processo de execução para auxílio na tomada de decisões empresariais. Este artigo é parte de uma pesquisa maior que discute a gestão empresarial a partir do uso de ferramentas gerenciais em pequenas e médias empresas no Estado do Paraná, por meio de uma pesquisa descritiva com procedimento de campo e abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Controladoria; gestão; informação; decisão.

### **Abstract**

The efficient process of business management is directly linked to the quantity and quality of the information generated, fact that not a few companies suffer from lack of this information. To contribute to the manager in the decision-making process, controllership function has a theoretical and practical framework capable of filling this existing gap, so that, if well used, it will ensure useful and safe information for good business management. In this work, we sought to discuss the controllership in the execution process, addressing cycle and operational management, working capital management and decision models for the execution of economic events, without intending to exhaust the theme. Therefore, the objective was to discuss the use of the information generated by controllership in the execution process to aid in making business decisions. This article is part of a larger research that discusses the business management from the use of managerial tools in small and medium companies in the State of Paraná, through a descriptive research with field procedure and qualitative approach.

**Keywords:** *Controllership; management; information; decision.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Uma empresa pode ter vários objetivos, todavia, o principal, é a geração de lucros. Para que isso ocorra, depende da adoção de estratégias com base na análise e comparação de várias informações que são geradas em diversos momentos durante o todo o seu processo operacional.

Nesse sentido e de acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2011), a controladoria deve servir de ferramenta para o monitoramento constante de todas as etapas do processo de gerenciamento

da empresa. A controladoria assume assim, que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do modelo de gestão e decisão, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle.

No presente trabalho será feita uma análise mais detalhada da controladoria no processo de execução. Padoveze (2012) afirma que o lucro empresarial acontece em cada uma das milhares de transações previstas no processo de planejamento operacional, e portanto, a atuação da controladoria na etapa de execução consiste, basicamente, em providenciar modelos de decisão para eventos econômicos, de forma a subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão das transações que estão sendo efetivadas.

Para demonstrar um pouco do potencial informativo que a Controladoria possui, este artigo buscou fazer uma revisão demonstrativa, utilizando dados hipotéticos baseado na literatura disponível sobre o tema. Mister se diga que a utilização da controladoria no auxílio à gestão tem sido pouco utilizada pelas pequenas e médias empresas, apesar da grande quantidade de dados disponíveis nas organizações. O artigo focou suas discussões no aspecto do apoio da controladoria na execução, abordando a gestão do ciclo operacional, os modelos de decisão, a gestão do capital de giro e os fatores que afetam a necessidade de capital de giro da empresa

## 2. O CICLO E A GESTÃO OPERACIONAL

O ciclo operacional de uma empresa pode ser entendido como o conjunto de etapas envolvendo desde a compra de mercadorias/matérias primas, produção, venda e ou revenda de produtos e serviços. Padoveze (2012) caracteriza a gestão operacional pela gestão do ciclo de comprar, produzir e vender ou revender produtos e serviços, conforme Figura 01:

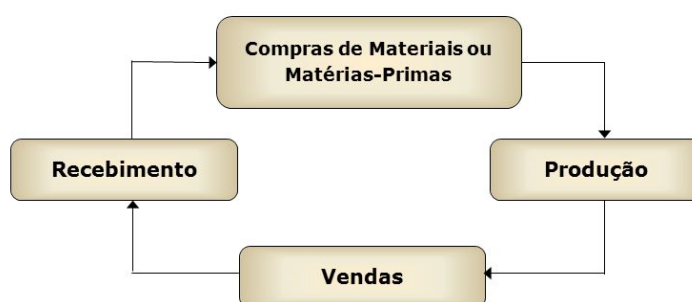


Figura 1: Ciclo Operacional

Fonte: Adaptado de Padoveze (2012)

As etapas do ciclo operacional, podem, por sua vez e de acordo com Padoveze (2012), ser traduzidas em eventos econômicos que são efetivados em termos de transações. As etapas caracterizam-se pelo fluxo operacional, econômico, financeiro e patrimonial.

Para Padoveze (2012), a gestão do fluxo e/ou ciclo operacional é o ponto-chave para a obtenção de lucros, visto que a gestão operacional corresponde à gestão dos componentes do capital de giro da empresa, em conjunto com a gestão de recursos imobilizados. Desta forma, a responsabilidade pela gestão operacional de cada etapa/atividade é de cada um dos gestores responsáveis por estas atividades.

## 2.1 Etapas do ciclo operacional

Os fluxos econômico, financeiro e patrimonial decorrem do fluxo operacional, sendo que cada gestor operacional é responsável pelos aspectos operacionais, econômico, financeiro e patrimonial de suas atividades.

Os ciclos, segundo Padoveze, (2012), é onde ocorre todo o processo da empresa, no caso de uma indústria, desde a compra de matéria prima até sua fabricação, vendas e recebimento dos seus produtos vendidos, isto é, o ciclo operacional, econômico e financeiro.

A gestão trabalha em cima destes três ciclos, que compreende a vida da empresa, e quanto menor for um ciclo para a empresa mais lucro e menos despesa com os produtos, estoques etc. Para Padoveze, (2012), é extremamente importante a compreensão do ciclo completo de cada atividade:

- a) **Ciclo Operacional:** corresponde a todas as ações necessárias e exercidas para o desempenho de cada atividade. É o processo de gestão de cada atividade, que inclui planejamento, execução e controle. Abrange os ciclos econômico e financeiro;
- b) **Ciclo Econômico:** é o processo de consumo de recursos, produção e entrega do produto ou serviço. Ou seja, é o período no qual a matéria prima é transformada em produto ou serviço e vendida (na forma do respectivo produto ou serviço). Em cada um dos momentos do ciclo econômico há possibilidade e necessidade de mensuração dos eventos;
- c) **Ciclo financeiro:** corresponde ao processo de efetivação financeira de cada evento econômico em termos de fluxo de caixa. Representa, em termos médios, o tempo decorrido entre o instante do pagamento dos fornecedores pelas matérias-primas ou mercadorias adquiridas e o recebimento das vendas efetuadas.

A Figura 2 apresenta o Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro:

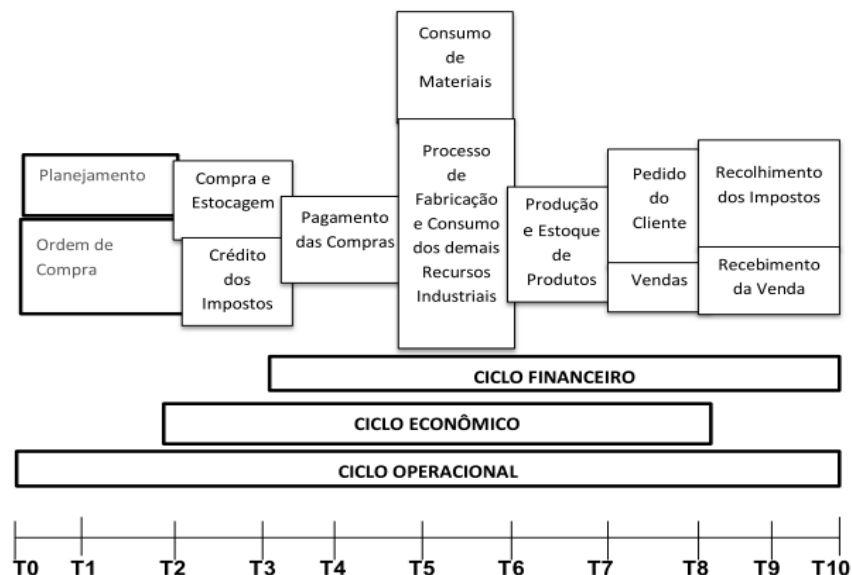


Figura 2: Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro  
Fonte: Adaptado de Padoveze (2012)

Os ciclos são representados pelos momentos de realização dos eventos principais, em termos de transcurso de tempo. O ciclo operacional abrange o T0 ao T10, enquanto que o econômico vai do T2 até o momento T8. O ciclo financeiro abrange o T3 até o T10.

## 2.2 Mensuração e Gestão do Ciclo Operacional

De acordo com Padoveze (2012), o mais comum é a identificação da duração dos ciclos em quantidade de dias, mesmo que, algumas atividades e tarefas possam ser desempenhadas em horas ou minutos. Porém, é tradicional evidenciar os ciclos em termos de transcurso de dias, sendo que, quanto maior eles forem, ou seja, quanto maior for a quantidade de dias para a execução de um ciclo operacional completo, maior será a necessidade de recursos para a manutenção das atividades da empresa, motivo pelo qual, a gestão de tempo é fundamental na gestão operacional. No Quadro 01, é possível apreciar um exemplo de mensuração de ciclo operacional em dias:

Atividade	Dias necessários para desenvolver a atividade
<b>Planejamento da produção</b>	<b>5</b>
<b>Emissão da ordem de compra</b>	<b>2</b>
<b>Recebimento de Material</b>	<b>90</b>
<b>Pagamento ao fornecedor</b>	<b>30</b>
<b>Consumo de materiais na fábrica</b>	<b>60</b>
<b>Processo de fabricação – Produção</b>	<b>60</b>
<b>Estoque de produtos acabados</b>	<b>30</b>
<b>Processamento do pedido do cliente</b>	<b>10</b>
<b>Venda</b>	<b>5</b>
<b>Recebimento da venda</b>	<b>30</b>
<b>CICLO OPERACIONAL</b>	<b>292</b>

Quadro 01 – Mensuração de ciclo operacional  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A gestão do tempo do ciclo operacional, demanda, por tanto, uma gestão contínua e ininterrupta na busca do menor tempo possível para a execução de todas as atividades. Padoveze (2012) destaca que a responsabilidade da controladoria na gestão operacional está em apoiar os gestores na busca da eficácia de suas atividades, por meio do suporte do seu sistema de informação com modelos de decisão adequados a cada atividade, e os seus eventos econômicos em todos os seus aspectos.

## 2.3 Mensuração e Gestão dos Ciclos Econômico e Financeiro

Considerado que o ciclo econômico compreende desde a compra até a venda da mercadoria, esse tempo corresponde ao prazo de giro de estoque, que é o quanto à empresa está permanecendo com essa mercadoria em seu estoque. Quanto maior for o prazo de mercadoria parada no estoque, mais lento é, portanto, o giro do estoque, o que pode conduzir a empresa a procurar recursos de terceiros para financiar suas atividades operacionais, uma vez que, de acordo com Ramos (2011), estará com caixa insuficiente, comprometendo sua liquidez. O quadro 02 apresenta um exemplo de cálculo de Ciclo econômico, com base nos mesmos dados do quadro 01:

<b>Ciclo Econômico</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Dias</b>
Estocagem de materiais	60
Processo de fabricação	60
Produtos acabados	30
Venda	5
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

Quadro 02 – Mensuração do ciclo econômico  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A mensuração do ciclo financeiro envolve o cálculo do período (dia, mês, ano) que a empresa leva para receber dos clientes e para pagar aos fornecedores. Para Sá (2014), quanto menor for o prazo de recebimento e maior o prazo de pagamento, melhor para que a empresa tenha equilíbrio em seu ciclo. O quadro 03, apresenta um exemplo de cálculo do ciclo financeiro:

<b>Ciclo Financeiro</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Dias</b>
Ciclo Econômico	155
(-) Prazo do Fornecedor	-30
(+) Prazo de recebimento da venda	30
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

Quadro 03 – Mensuração do Ciclo Financeiro  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Além da mensuração do ciclo operacional, é importante também, realizar a mensuração econômica dos ciclos econômico e financeiro. Esse cálculo pode ser feito utilizando duas metodologias, a) Mensuração econômica individualizada, idealizada ou padrão e b) Mensuração econômica genérica por meio dos demonstrativos contábeis.

#### **a) Mensuração econômica individualizada, idealizada ou padrão**

A Mensuração econômica individualizada, idealizada ou padrão é realizada a partir de dados levantados na identificação do ciclo operacional completo, em dias, os valores do custo dos recursos envolvidos e necessários para o desempenho de cada atividade das diversas etapas do ciclo.

Trata-se de uma metodologia de mensuração do capital financeiro necessário para suportar o giro dos negócios. Parte da ideia de analisar um único ciclo de fabricação e venda, como se ele fosse executado isoladamente, sem a retomada do próximo ciclo, portanto a ideia é de acompanhar todas as etapas dos ciclos econômico e financeiro. O quadro 04, apresenta um exemplo desse cálculo:

Estoque de materiais – 2 meses x R\$ 3.000 =	R\$ 6.000,00
Imposto creditado – 2 meses x R\$ 600 =	R\$ 1.200,00

(-) Crédito do fornecedor – 1 mês =	-R\$ 3.600,00
Estoque em processo -	
- 2 meses de materiais x R\$ 3.000 =	R\$ 6.000,00
- 2 meses de gastos de fabricação x R\$ 1.800 =	R\$ 3.600,00
Estoque de Acabados – 1 mês a R\$ 6.600 =	R\$ 6.600,00
Venda – 1 mês para o recebimento (a custo)	R\$ 6.600,00
Imposto recolhido – 1 mês x R\$ 800 =	R\$ 800,00
<b>Total necessário para o giro =</b>	<b>R\$ 27.200,00</b>

Quadro 04 - Mensuração econômica individualizada

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Existem duas formas de mensuração econômica dos ciclos econômico e financeiro. Na forma 1, considerando o custo de um ciclo individual de R\$8.000,00 e a necessidade total de investimento de R\$ 27.200,00, pode-se criar um indicador de rotatividade:

$$\text{Rotação do ciclo} = \text{R}\$27.200 : \text{R}\$8.000 = \text{Giro de } \mathbf{3,4 \text{ vezes/ano}}$$

**Conclusão:** Durante o ano, o valor do ciclo individual representa um giro de 3,4 vezes.

A outra forma de fazer esta mensuração é expressando em dias de custo de fabricação. No nosso exemplo, teríamos:

$$\begin{aligned} \text{Custo dos matérias (bruto)} &= \text{R}\$3.600 \times 12 \text{ meses} = \text{R}\$43.200 \\ \text{Custo de fabricação mensal} &= \text{R}\$1.800 \times 12 \text{ meses} = \text{R}\$21.600 \\ \text{SOMA} & \qquad \qquad \qquad \mathbf{\text{R}\$64.800} \end{aligned}$$

$$\text{Dias em giro} = \frac{27.200 \times 360}{64.800} = \mathbf{151 \text{ dias}}$$

**Conclusão:** no exemplo acima, a empresa precisa imobilizar em capital de giro em média 151 dias de seu custo anual de fabricação.

#### **b) Mensuração econômica genérica por meio dos demonstrativos contábeis**

Este tipo de mensuração é a mais utilizada e parte dos valores contábeis dos itens representativos do ciclo operacional (contas a receber, estoques, contas a pagar, impostos a recolher), obtidos no Balanço Patrimonial, e os relaciona com os valores resultantes e inter-relacionados com esses elementos do giro, dentro da demonstração de resultados, obtendo os prazos médios das atividades expressos em dias ou em giro.

#### **2.4 Custo Financeiro dos Ciclos Econômico e Financeiro**

Considera o custo do dinheiro no tempo, desta forma, qualquer investimento tem de ser financiado e independentemente do tipo de fonte do capital há ocorrência de juros para remuneração do financiador, seja ele de capital próprio ou de terceiros.

## 2.5 Mensuração Contábil dos Ciclos Econômico e Financeiro

É feita com os dados dos Demonstrativos Contábeis, Balanço patrimonial e da Demonstração dos Resultados, transformando os dados dos elementos do giro inter-relacionados em indicadores de atividades ou prazos médios, indicados em dias ou em número de giro (rotação).

### 3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Nas palavras de Padoveze (2012), a terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros, que é: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar estoques, produzir e vender/ receber. Em termos contábeis, o termo capital de giro é representado pelo total do ativo circulante, também denominado capital de giro bruto. Para Braga (2008, p. 165), o significado de capital de giro é:

[...] a soma dos capitais próprios aplicados no ativo circulante. No conceito econômico, o capital de giro representa o investimento adicional que a empresa deverá realizar, a fim de dar início a seu ciclo operacional e capacitar-se para comercializar os bens ou serviços produzidos (BRAGA, 2008, p. 165).

O que caracteriza o capital de giro, segundo Padoveze (2012) é a sua dinâmica, o processo de comprar, produzir, vender e receber, gerando o lucro empresarial. (Baldissera et al., 2015), afirmam que para garantir lucro, as empresas sabem que o capital de giro é um tipo de investimento necessário para suas operações.

Desta forma, é importante obter o conhecimento do ciclo operacional e financeiro, pois com informações como fluxo de caixa, os recebimentos, os pagamentos, estoques, entre outros, o gestor terá uma ampla visão de sua administração e da sua real necessidade de capital de giro.

Para conseguir manter uma situação financeira estável, é necessário que o administrador conheça e exerça uma adequada gestão do capital de giro da organização, proporcionando vantagens competitivas e evidenciando de forma clara a real necessidade de recursos financeiros (SOARES, FARIAS e SOARES, 2011).

Existem duas metodologias para análise de capital de giro, a tradicional e a dinâmica. Ambas servem para mensurar e dar consistência aos resultados obtidos através da análise de balanços da empresa.

#### 3.1 Modelo Tradicional

O modelo tradicional de análise do capital de giro, basicamente é baseada nos índices provenientes da análise dos demonstrativos financeiros, os quais visam fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações, segundo Silva (2010).

No contexto deste modelo, se faz importante também definir o capital de giro líquido (CGL), que corresponde à diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Este conceito é assim explicado por Assaf Neto (2014, p. 610):

Representa, de maneira geral, o valor líquido das aplicações (deduzidas das dívidas a curto prazo) processadas no ativo (capital) circulante da empresa. Segundo essa conceituação, a forma mais direta de obter-se o valor de capital de giro líquido é mediante a simples diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. (ASSAF NETO, 2014, p. 610).

No modelo tradicional, capital de giro corresponde ao ativo circulante, enquanto que, capital de giro líquido representa a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante (ASSAF NETO, 2014). Outros índices que devem ser observados dentro do modelo tradicional, encontram-se os índices de liquidez (corrente, seca e imediata), os quais conseguem apontar a capacidade das empresas de cumprir com suas obrigações.

Os índices de liquidez apresentados a seguir são parte da análise tradicional de capital de giro:

a) Liquidez imediata (LI): Para Braga (2008), esse índice mede a proporção de numerário que deve ser mantida pela empresa (caixa e bancos) a fim de atender a seus compromissos mais imediatos, durante seus ciclos operacionais. Sua fórmula de cálculo se caracteriza da seguinte maneira:

$$LI = \frac{\text{Caixa e equivalentes de caixa}}{\text{Passivo circulante}}$$

b) Liquidez corrente (LC): Segundo Iudícibus (1998), este quociente relaciona quantos reais há disponível, imediatamente disponível e conversível em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. Sua fórmula de cálculo se caracteriza da seguinte maneira:

$$LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

c) Liquidez seca (LS): Para Assaf Neto (2010), esse quociente demonstra a porcentagem das dívidas a curto prazo em condições de serem salgadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo circulante. Segundo o autor, sua fórmula de cálculo se caracteriza da seguinte maneira:

$$LS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques} - \text{despesas antecipadas}}{\text{Passivo circulante}}$$

d) Liquidez geral (LG): Para Iudícibus (1998), este quociente serve para detectar a saúde financeira da empresa (no que se refere à liquidez) de longo prazo do empreendimento.

$$LG = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$$

O conceito de capital de giro líquido (CGL), para Assaf Neto (2010, p. 143), é “[...] identificado como o excedente das aplicações a curto prazo (em ativo circulante) em relação às captações de recurso processadas também a curto prazo (passivo circulante)”. De acordo com este conceito, o capital de giro líquido pode ser calculado com a seguinte fórmula:

$$CGL = \text{Ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

Padoveze (2012), por sua vez, denomina essa fórmula como capital de giro próprio, exemplificando que os estoques podem ser financiados por meio de duplicatas a pagar, impostos a recolher, prazos para pagamentos dos salários e outras despesas impactando financeiramente



o giro normal dos negócios da empresa. Outra fórmula proposta por Assaf Neto (2010) se refere aos recursos de longo prazo e o mesmo delimita assim:

$$\text{CGL} = (\text{Patrimônio líquido} + \text{Passivo não circulante}) - (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo})$$

A mensuração da liquidez deve ser efetuada de acordo com os prazos dos elementos considerados, conforme Braga (2008, p. 162). Assim, na análise interna, tanto o ativo como o passivo devem ser objeto de criterioso exame, determinando-se os prazos médios prováveis de transformação em moeda (ativo circulante e realizável a longo prazo) e de vencimento das obrigações (passivo circulante e passivo não circulante).

Segundo Assaf Neto (2010, p. 47), há inúmeros índices que podem ser utilizados para aferir o desempenho do ativo circulante e do capital de giro líquido e para medir a liquidez da empresa, por tanto, devem ser manejados para que se extraiam as melhores conclusões, de maneira comparativa, seja relacionando-os com os apurados em períodos passados (evolução temporal) ou com valores apresentados por outras empresas do mesmo setor de atividade (comparação interempresarial).

### 3.2 Modelo Fleuriet ou Dinâmico

Este modelo foi criado na década de 70, juntamente com a participação da Fundação Dom Cabral, e foi adaptado às empresas brasileiras a fim de perpetuá-lo no conceito de avaliação do capital de giro das empresas.

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) afirmam que no modelo proposto de análise financeira, as contas do ativo e passivo devem ser consideradas em relação à realidade da dinâmica da empresa, onde as contas são classificadas de acordo com o seu ciclo, ou seja, o tempo que leva para se realizar uma rotação.

O aspecto fundamental dessa abordagem, que tem como objetivo oferecer um modelo de decisão completo para administração do capital de giro centra-se no conceito de que as contas cíclicas são necessárias para o ritmo das operações e, portanto, não podem ser realizadas, sob pena de comprometer a continuidade da empresa.

Além de não poderem ser realizadas e, conseqüentemente, ser utilizadas para a quitação de obrigações financeiras (passivos erráticos), o saldo das contas cíclicas varia com o nível de atividade da empresa. Em outras palavras, sempre que houver um aumento no volume de produção ou vendas, haverá a necessidade de ampliar os investimentos e a retenção de giro para fazer face a esse novo nível de atividade (o inverso também é válido – sempre que houver redução de nível de atividade, deverá haver redução da necessidade de giro). (PADOVEZE e BENEDICTO, 2011, p. 262).

Nesse modelo, as contas do balanço patrimonial são reclassificadas, levando em consideração sua relação com as operações da empresa. Por exemplo, certas contas que apresentam uma movimentação lenta, quando analisadas isoladamente ou em relação ao conjunto de outras contas, que, em uma análise de curto prazo, podem ser consideradas como “permanentes ou não cíclicas” (realizável a longo prazo; investimentos; reserva de lucros etc.).

Por sua vez, há outras contas que estão relacionadas com o ciclo operacional do negócio e apresentam um movimento “contínuo e cíclico” (estoques; clientes; fornecedores etc.), e finalmente, existem as contas que não estão diretamente relacionadas com a operação apresentando movimento “descontínuo e errático” (disponível, títulos negociáveis; duplicatas

descontadas etc.). A Figura 02 visa evidenciar as contas reclassificadas segundo o modelo de Fleuriet:

Contas erráticas	<b>ATIVO</b> <i>Ativo Circulante</i> Caixa e equivalentes de caixa	<b>PASSIVO</b> <i>Passivo Circulante</i> Duplicatas descontadas Empréstimos a curto prazo	Contas erráticas
Contas cíclicas	Duplicatas a receber Estoques de produtos acabados Estoques de produtos em elaboração  Estoque de matéria-prima	Fornecedores Obrigações sociais e trabalhistas Obrigações fiscais Provisões	Contas cíclicas
Contas não cíclicas	<i>Ativo não circulante</i> Empréstimos a terceiros Títulos a receber  Investimentos Imobilizado Intangível	<i>Passivo não circulante</i> Empréstimos a longo prazo  Capital Social Reservas	Contas não cíclicas

Figura 02 – Modelo de Fleuriet  
 Fonte: Adaptado de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003)

Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), o balanço patrimonial deve ser reclassificado conforme as seguintes definições:

- a) **Contas erráticas do ativo:** representam as contas de curto prazo não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa.
- b) **Contas cíclicas do ativo:** representam as contas de curto prazo, renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa. Contas não cíclicas do ativo: são as contas que representam aplicações por prazo superior a um ano.
- c) **Contas erráticas do passivo:** são contas de curto prazo não renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa.
- d) **Contas cíclicas do passivo:** representam contas de curto prazo, renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa.
- e) **Contas não cíclicas do passivo:** são aquelas contas que compõem o passivo permanente da empresa.

Na sequência, são abordados outros conceitos importantes do modelo de Fleuriet.

### 3.3 Capital de giro no modelo Fleuriet

Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), o capital de giro é o mesmo valor do capital circulante líquido, porém seu cálculo é realizado de maneira diferente resultando em duas interpretações. Na visão clássica, o capital circulante líquido representa uma aplicação de fundos, enquanto

que na dinâmica representa uma fonte de fundos. Sua fórmula consiste na subtração das contas não cíclicas do passivo pelas contas não cíclicas do ativo.

### 3.4 Necessidade de capital de giro

A necessidade de capital de giro não consiste em uma definição legal, de acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), pois a classificação contábil, muitas vezes, não permite identificar com clareza as contas do ativo e passivo cíclicos, por isso, a medida da necessidade de capital de giro pode variar de acordo com as informações que os analistas financeiros dispõem sobre ciclos econômico e financeiro.

Assim, neste modelo, a necessidade capital de giro (NCG) é a soma das contas cíclicas do ativo denominado como ativo cíclico, subtraindo a soma das contas cíclicas do passivo denominado como passivo cíclico, ou seja, sua fórmula pode ser descrita da seguinte maneira:

$$\text{NCG} = \text{Ativo cíclico} - \text{Passivo cíclico}$$

Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003), NCG é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal de modo que a sua medida pode variar de acordo com as informações que os analistas financeiros dispõem sobre os ciclos econômicos e financeiros das empresas.

### 3.5 Capital de Giro – Visão Geral Controladoria

A administração do capital de giro corresponde ao monitoramento completo do ciclo operacional padrão ou ideal e do impacto financeiro que o ciclo provoca nas necessidades dos recursos empresariais.

A função da Controladoria em relação a gestão do capital de giro consiste em apoiar os gestores das diversas áreas e atividades da empresa na busca de desempenho operacional em termos dos padrões identificados para cada atividade do ciclo operacional.

### 3.6 Fatores que afetam o Capital de Giro

O capital de giro da empresa representa o dinheiro necessário para arcar com as dívidas do dia a dia da organização. Desta forma, a sua má administração pode comprometer as finanças de qualquer negócio, independentemente do tamanho ou da atividade. Nesse sentido, se faz importante conhecer e buscar minimizar os impactos dos diversos fatores que afetam o capital de giro:

- a) **Política de crédito x Volume de Vendas:** O saldo de contas a receber (Duplicatas a Receber de Clientes) decorre das vendas a prazo da empresa que podem ser tanto uma necessidade do negócio em que a empresa atua, como, no mais das vezes, um produto da política de crédito da companhia. Se tratando de uma nova política, alguns fatores básicos precisarão ser verificados:

Volume de vendas a ser incrementado com a adoção de uma nova política.

Volume de capital necessário para fomentar essa nova política.

Qual o custo de capital dos investimentos necessários (custo de oportunidade).

Qual a taxa a ser cobrada dos clientes pelos prazos concedidos nas vendas

- b) **Política de crédito x Volume de Vendas:** Além de verificados, algumas situações precisam ser modificadas:

Necessidade de rever a formação do preço de venda sob pena de perda de rentabilidade com a antecipação do recolhimento dos impostos em relação a situação anterior;

Um aumento de vendas por política de crédito aumentando o prazo para o cliente vai exigir um acréscimo de capital de giro;

Capital de giro acrescido deve ser financiado, gerando um custo adicional e complementar de custo do dinheiro.

- c) **Análise de Crédito x Devedores Duvidosos:** A análise de crédito é ferramenta indispensável dentro da política de crédito, objetivando a melhor carteira de clientes. Ela também permite a adoção de políticas. Política mais dura de análise de crédito inibe a inadimplência e, conseqüentemente, é menor a probabilidade de ter perdas com créditos de clientes. Como contrapartida negativa, pode inibir vendas.

### 3.7 Gestão de Estoques

A política de estocagem está vinculada a questão do lote de compra ou fabricação. É necessário realizar algumas situações de estocagem que influenciam o capital de giro da empresa, tais como: custos da estocagem, custos para colocar um pedido ou ordem de fabricação, valor dos produtos estocados, necessidade de estoques de segurança.

### 3.8 Gestão do imobilizado

Além dos elementos do capital de giro, os demais recursos operacionais necessários para o desenvolvimento das atividades são os Ativos Imobilizados. O modelo de gestão operacional dos Ativos Imobilizados centra-se em acompanhar, dentro da execução das atividades, os mesmos elementos e a mesma metodologia que foram levantados e utilizados por ocasião do processo de decisão de sua aquisição ou construção.

A gestão operacional dos imobilizados tem como foco central a verificação periódica da capacidade de geração de serviços dos Ativos e dos custos reais de operá-los. Essa verificação se dá em termos de comparação com os serviços e custos esperados pelo equipamento, mensurados quando da decisão inicial de investir nos equipamentos.

### 3.9 Gestão de Recursos Humanos

A gestão econômica dos recursos humanos é classificada dentro da gestão operacional, pois sua atuação em conjunto com os ativos intangíveis (capital de giro e imobilizado) é que permite a realização das atividades e das operações.

Os recursos humanos empresariais representam a essência do capital intelectual, pois são as pessoas dentro da organização que tem as ideias, criatividade e desenvolvem novos conceitos, inventos, patentes, produtos e processos etc.

## 4 MODELOS DE DECISÃO PARA EXECUÇÃO DOS EVENTOS ECONÔMICOS

Para que o objetivo da empresa seja alcançado conforme o planejado é necessário que sejam definidos modelos que uniformizem esta busca de objetivos. No sistema empresa, o modelo de decisão é um elemento de apoio ao processo decisório, que permeia todo o processo de gestão.

Orientados pela missão, crenças e valores, os acionistas estabelecem o modelo de gestão da empresa, que servirá de guia para os gestores na condução das suas atividades.

O modelo de decisão compreende um modelo de mensuração econômica e deve ser construído em termos de modelo de informação para a utilização pelo gestor responsável pelos eventos.

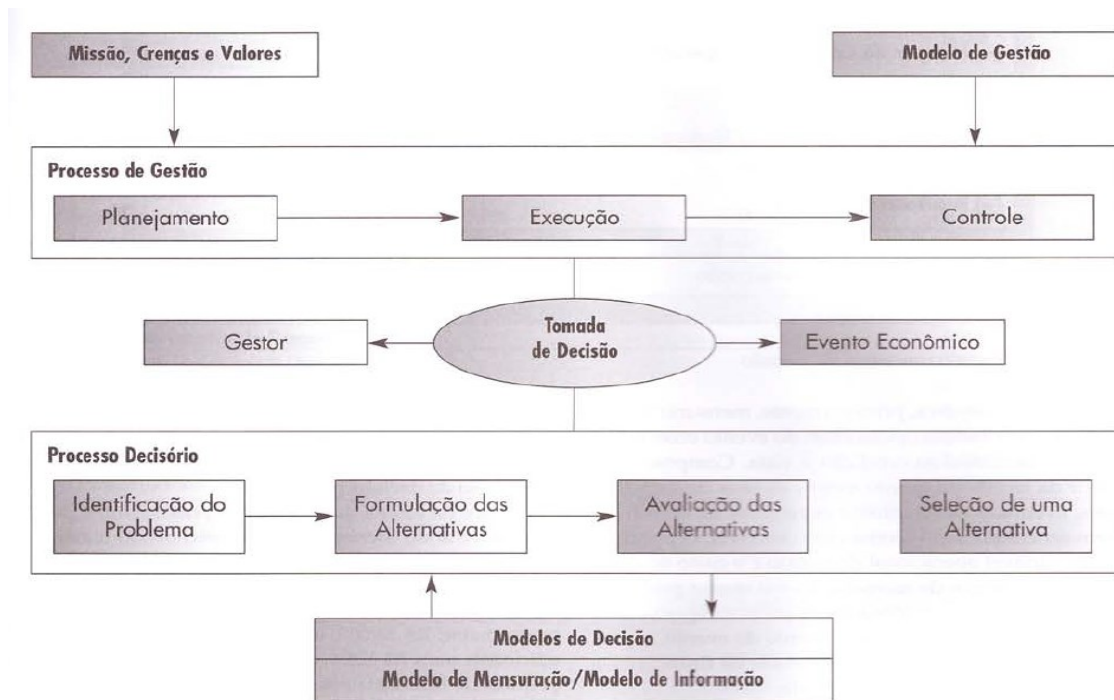


Figura 03 – Modelos de Decisão  
Fonte: Padoveze (2012)

#### 4.1 Eventos econômicos

Os eventos econômicos são caracterizados por todo tipo de transação que causam variação no patrimônio da Empresa. Eles representam as principais atividades operacionais da empresa. Exemplo: Compra, Venda, Estoque de materiais, depreciação, etc.

A execução de um evento é um processo decisório, como qualquer outra ação que se tome dentro da empresa e requer as mesmas fases de um processo de tomada de decisão comum, cujo processo envolve as seguintes ações: Necessidade de decisão; definição das possíveis alternativas de ação; Coleta, modelação e análise das informações necessárias para todas as alternativas; avaliação e escolha da melhor alternativa (decisão); execução (tomada de ação) e Controle.

Cabe à Controladoria as seguintes atribuições com relação a decisão para execução dos eventos econômico: Identificação dos eventos econômicos da empresa; segregação dos eventos econômicos relevantes que mereçam um modelo decisório; identificação dos tomadores de decisão; decisão do gestor sobre o evento econômico; Análise e crítica da decisão, verificando se está de acordo com o modelo de gestão da empresa; sugestão de um modelo de informação para a decisão adotada; identificação do modelo de mensuração para o controle da decisão adotada dentro dos princípios de Controladoria com enfoque em resultados.

Toda atividade contém os aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais. O modelo de decisão com enfoque em resultados deve considerar todos os aspectos.

## 4.2 Compra a prazo

A atividade de compra deve ser avaliada, em termos de resultado e desempenho, pelo valor das compras à vista, considerando o menor preço de mercado disponível para cada material a ser comprado, bem como o custo de oportunidade pelo não uso de dinheiro imediatamente, no caso de compra a prazo.

## 4.3 Venda a prazo

A análise de decisão na venda a prazo deve levar em conta a margem operacional de cada evento de (o melhor preço de mercado que a empresa consegue obter pelo produto para os clientes), menos o valor de reposição à vista do produto.

## 4.4 Estocagem

Para análise de decisão do evento estocagem deve-se analisar a diferença entre a variação do preço de reposição à vista do valor do material menos o custo de oportunidade financeiro de reter o produto no estoque e o possível custo adicional de estocagem.

## 4.5 Produção

No processo de produção a análise da decisão deve levar em conta o custo da matéria-prima, o custo produtivo e o custo financeiro entre o recebimento da matéria-prima e a venda da mercadoria.

De acordo com o sistema de gestão econômica, a empresa deve estar estruturada em áreas de responsabilidades tendo cada uma delas um gestor com competência, autoridade e responsabilidade para administrar os recursos colocados a disposição da respectiva área. A estruturação do resultado econômico por área constitui um dos pilares do sistema, sendo cada setor responsável pelas decisões tomadas em relação as variáveis sob o seu controle, objetivando a otimização do todo, ou seja, da otimização dos departamentos, atividades, eventos e transações. Cada área é uma unidade gestora dos negócios, nas quais o resultado econômico será o confronto entre as receitas e custos.

## CONCLUSÃO

O papel da controladoria é o de subsidiar os gestores na busca constante pelo sucesso organizacional, traduzido em lucros. As suas ações, por tanto, são focadas no mapeamento de informações tempestivas e relevantes, ao longo de todo o ciclo operacional de forma a possibilitar a utilização destas informações no processo de planejamento das empresas.

A avaliação dos ciclos econômico, financeiro e operacional possibilitam a geração de indicadores que, se analisados em concomitância com os indicadores de análise de capital de giro, oportunizam melhor compreensão da liquidez e da estrutura de financiamento das empresas.

Desta forma, a controladoria na execução é direcionada ao monitoramento desses ciclos e é de fundamental importância para a sobrevivência e sucesso das empresas, uma vez que a boa mensuração e gestão da duração de cada ciclo impacta diretamente na capacidade financeira da empresa.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Carlos A. T. **Administração do capital de giro**. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e Análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 7. Ed. São Paulo: ATLAS, 2014.

BALDISSERA, Carla et. al. **Análise do ciclo operacional e financeiro**: um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro de São Bento do Sul – SC. Anais do XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3985>. Acesso em 10 jun. 2019.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 2008.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon C. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RAMOS, Marcus Vinicius M. **Utilizando o ciclo operacional para fazer o orçamento de caixa e calcular a necessidade de capital de giro (NCE)**. Connexio – Revista científica da Escola de Gestão e Negócios. Universidade Potiguar, Potiguar RN, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/10>. Acesso em: 08 jun. 2019.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

SILVA, João P. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOARES, Patrícia de Carvalho Diniz; FARIAS, Magno Williams de Macêdo; SOARES, Fabio Henrique de Lima. **Análise da Necessidade de Capital de Giro, Endividamento e Liquidez de uma Empresa do Ramo Sucroalcooleira**: Um Estudo de Caso na Usina Coruripe S/A. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/23314435.pdf>. Acesso em 10 jun. 2019.