



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: FINANÇAS EMPRESARIAIS

KLEBER TAVARES RODRIGUES
RA: 20868260

**A RETIRADAS EXCESSIVAS DE CAPITAL E OS IMPACTOS SOBRE
O FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA: RISCOS IMINENTES E
NECESSIDADES DE CONTROLE**

Brasília – DF
2015

KLEBER TAVARES RODRIGUES

**A RETIRADAS EXCESSIVAS DE CAPITAL E OS IMPACTOS SOBRE
O FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA: RISCOS IMINENTES E
NECESSIDADES DE CONTROLE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Administração de
Empresas do Centro Universitário de
Brasília – Uniceub.

Orientador: Inácio Alves Torres

Brasília – DF
2015

KLEBER TAVARES RODRIGUES

**A RETIRADAS EXCESSIVAS DE CAPITAL E OS IMPACTOS SOBRE
O FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA: RISCOS IMINENTES E
NECESSIDADES DE CONTROLE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Administração de
Empresas do Centro Universitário de
Brasília – Uniceub.

Orientador: Inácio Alves Torres

Brasília/DF, 06 de Novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof.: Inácio Alves Torres
Orientador

Prof.: Alexandre Zioli Fernandes
Examinador(a)

Prof.: Sérgio Oliveira da Silveira
Examinador(a)

RESUMO

O presente trabalho apresenta o estudo de caso de uma empresa do Distrito Federal, no ramo atacadista, que chegou a um impasse negocial em função das retiradas excessivas de um dos sócios, que gerou desequilíbrio econômico financeiro, comprometendo o patrimônio da empresa. Para se chegar ao objetivo principal de analisar esta situação foram estudados, pontualmente, os aspectos empresariais essenciais, como: a gestão, a responsabilidade social, a responsabilidade interna dos sócios, e os controles internos. Este conjunto de conhecimentos levou a compreensão de que a empresa estudada chegou a um ponto muito próximo da falência, devido o fato de que os gestores levaram um período de 4 anos suportando o desequilíbrio e tomaram medidas emergenciais apenas ao final desse tempo, o que levou a empresa a funcionar em uma estrutura de alto risco.

Palavras-chave: Sociedade Comercial. Fluxo de Caixa. Sócios. Retiradas Constantes.

1. INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa é a responsabilidade dos empresários em relação à gestão do patrimônio empresarial.

A motivação para estudar este tema nasceu dos problemas gerados em uma empresa, originados pelas retiradas de valor excessivas por um dos sócios, o que acarretou inúmeros problemas econômicos e de gestão, colocando em risco a própria sobrevivência da empresa.

A presente pesquisa tem a seguinte problemática: Como as retiradas excessivas de recursos por um dos sócios pode afetar o fluxo de caixa de uma empresa?

Para tanto, a pesquisa tem como principal objetivo analisar o impacto causado no fluxo de caixa de uma empresa, originados por excessivas retiradas de recursos pelo proprietário. E como objetivos específicos: 1) entender a importância das empresas no cenário econômico atual, analisando os conceitos de responsabilidade social, gestão empresarial, fluxo de caixa, e planejamento financeiro; 2) identificar os problemas causados na empresa procedente das excessivas retiradas de capital; 3) identificar as medidas adotadas para sanar os problemas gerados na empresa.

Na avaliação do legislador, as empresas têm um papel social que merece cuidado, principalmente no momento em que apresentam dificuldades, dado que a empresa é fonte geradora de empregos, pagadora de tributos e incrementa a economia nacional de muitas formas, como nas atividades exportadoras, por exemplo.

Neste caso específico, as empresas contribuem para a estabilização do câmbio e da balança de pagamentos do país, sendo compradoras de produtos nacionais, gerando bens e serviços para consumo.

Sem dúvida, as empresas tiveram que se adaptar ao desenvolvimento mundial e principalmente ao fenômeno da globalização dos mercados internacionais, que vem definindo novos ajustes, vez que as empresas têm hoje uma responsabilidade maior em relação aos diferentes contextos em que se inserem.

Tanto no plano interno com a responsabilidade sobre os empregados e colaboradores, quanto no plano externo em relação aos clientes, competidores e comunidade, as empresas se colocam como contextos organizadores capazes de

melhorar ou de piorar a situação social e ambiental.

As normas atuais de Responsabilidade Social das empresas indicam, ainda, que há uma forte preocupação com a permanência e qualificação das pessoas, implicando na carreira e na necessidade de investimentos na área de treinamento.

Estes fatores em conjunto, configuram a importância atual dos estudos voltados para a gestão essencialmente, já que a gestão está ligada aos resultados da ação da empresa.

O presente artigo também procurou focalizar a questão da Responsabilidade Social das empresas em face da Lei nº 11.101, de 09 de fevereiro de 2005, também chamada de Lei de Falências, uma vez que a gestão implica tanto em cuidados internos quanto externos, abordando dois tipos de responsabilidade, revelando o momento da falência como um ponto mais sensível para a avaliação dessa responsabilidade.

A metodologia empregada no decorrer da elaboração do trabalho se caracteriza como descritiva e estudo de caso quantitativo, visando apresentar o conhecimento sobre o tema.

O artigo inicia-se com uma explanação do conceito de Responsabilidade Social, e com a caracterização das retiradas dos sócios à luz do Código Civil, em especial dos artigos 1.029 e 1.032.

Em seguida, coloca-se em evidencia uma breve explicação do problema gerado na empresa estudada e as medidas que foram tomadas em relação ao problema.

A discussão considera então a solução adotada para o caso, narrando as medidas que foram tomadas pelos gestores para a recuperação do equilíbrio do negócio e encerra com a apresentação das conclusões.

2. REVISÃO DE LEITURA

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1.1 Conceito

O conceito de Responsabilidade Social se desenvolveu após a emergência de grandes problemas econômicos decorrentes das perspectivas pessimistas em relação aos recursos naturais, tais como a escassez de petróleo, a perda de grandes porções de mata, o aquecimento dos polos, entre outros. Verificou-se que a preservação do meio ambiente significa também a preservação das estruturas sociais e econômicas, e que sem uma garantia futura de qualidade a vida no mundo tendia a desaparecer.

O conceito foi muito bem definido pelo Instituto Ethos (*in*: Ursini; Bruno, 2008) e diz respeito à forma de gestão da empresa que define sua atuação ética e a transparência em relação ao seu funcionamento, dados financeiros e econômicos, objetivos e organização.

Com relação ao público interno – a grande vantagem competitiva das empresas –, pode-se observar um maior nível motivacional, menores índices de *turnover* e atração de novos talentos. Com relação à cadeia de fornecimento, há possibilidade de geração de parcerias duradouras, de longo prazo, criando uma visão compartilhada do negócio. Uma empresa ambientalmente responsável tem potencial de redução, reutilização e reciclagem de materiais, o que impacta significativamente no eco-eficiência e suscita ambientes participativos e mais criativos, com o uso de alternativas inteligentes de consumo. Além disso, uma gestão socialmente responsável pode agregar valor à marca, que vai além do produto tangível, associando a ela valores positivos, gerando relacionamentos mais duradouros com consumidores e impactando em imagem e vendas. (URSINI; BRUNO, 2008, p. 33)

A ideia de responsabilidade social implica, portanto, em um desdobramento. Assim, a responsabilidade social interna são as normas e condutas da empresa que tendem a agir com relação aos empregados e colaboradores de maneira mais eficiente possível.

Já a responsabilidade social externa inclui o público que está em torno da atividade da empresa, os compromissos sociais e econômicos e o meio ambiente. A ação responsável em relação ao meio ambiente e a sociedade indicam que os

impactos precisam ser previstos, minimizando seus efeitos, sempre com o critério de que a consequência da ação empresarial ocorre no presente, com reflexos no futuro.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial pode, então, ser sintetizado da seguinte maneira: a responsabilidade social da empresa consiste em ações sociais inovadoras, que buscam a promoção da cidadania responsável e constroem uma nova ética empresarial baseada na transformação e na melhoria das condições sociais.

Segundo Melo e Froes (2001), as principais características da Responsabilidade Social Corporativa e da Cidadania Empresarial, são as áreas de abrangência da atuação das empresas, os grupos a que se dirigem e seus objetivos.

Não se trata de encontrar resultados, mas de imprimir um processo dinâmico de forma inovadora, dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

Trata-se de um ato contínuo que pode ser dividido em três estágios de responsabilidade. O primeiro estágio do processo de gestão social empresarial tem como foco "as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho. (...) O segundo estágio refere-se "ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, etc.), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da fábrica) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos)". Neste estágio, a empresa apresenta uma evolução significativa em seu processo de gestão social: amplia o seu escopo de ação do exercício da responsabilidade social interna (1º estágio) para o exercício da responsabilidade social externa (2º estágio). Finalmente o 3º estágio, que abrange questões de bem-estar social. É neste estágio que a empresa se insere socialmente na comunidade, promove o seu desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e a implementação de seus projetos sociais. (MELO E FROES, 2001, pp. 79-80)

O foco das práticas e ações no primeiro estágio fica restrito às questões dos funcionários e seus familiares, tendo em vista, que é relativo ao trabalho a qualidade de vida no ambiente laboral, os benefícios e remuneração, dentre outros.

No segundo estágio, o foco se desloca para a gestão social externa e volta-se para a comunidade e sociedade, sendo estas ações voltadas para a população local.

No terceiro estágio (exercício da gestão social cidadã), são empreendidas ações sociais que se estendem a sociedade como um todo, e alavancam a economia através do incentivo à geração de empregos, criação de escolas, cursos profissionalizantes e ações de sustentabilidade social em geral.

2.1.2 Responsabilidade Social interna da empresa

Segundo a obra Livro Verde (2001), a responsabilidade social das empresas são basicamente aquelas voltadas para os trabalhadores e se referem a questões como o investimento no capital humano, a saúde, a segurança e a gestão da mudança. Enquanto as práticas de responsabilidade social externas são as que se relacionam com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção.

São esses dois aspectos fundamentais reunidos que levam a uma prática responsável e a conciliação entre desenvolvimento social e competitividade empresarial.

Na visão de Ursini e Brun (2008), o compromisso das empresas com a responsabilidade interna se traduz como expressão da qualidade do trabalho desenvolvido dentro de uma “cultura organizacional”, entendo que:

[...] uma organização não consegue ratificar a sua identidade sem que seu público interno – seus colaboradores mais diretos – o faça em suas relações cotidianas. É por conta disso que a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial não podem ser atribuídas apenas em nível institucional, mas precisa ser ratificada pelo público interno que reconstrói um contexto organizacional mais inclusivo. A educação corporativa e os sistemas de gestão têm um papel essencial nisto. (URSINI; BRUN, 2008, p. 31)

O desenvolvimento de modelos de Responsabilidade Social Interna nas empresas, a introdução de novas técnicas de gestão do conhecimento e a busca pela preservação dos talentos no quadro das empresas, são algumas preocupações atuais e importantes, estando inserida dentro do contexto maior do termo “cultura organizacional”.

Para Ashley (2005), a avaliação das empresas em termos de desempenho no mercado, também está associada às suas responsabilidades corporativas, e assim, suscita que o conceito atual de empresa seja um ponto de equilíbrio entre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultado esse que implica em uma relação em “rede” dessas instâncias.

As práticas de gestão de responsabilidade social e cidadania são excelentes indicativos da Qualidade da Gestão de Pessoal, representando 20% da composição do Índice de Qualidade de Gestão de Pessoal – IQGP, que apresenta a avaliação

das práticas de Gestão de Pessoal.

De acordo com o relatório de pesquisa realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH, em parceria com o *The Boston Consulting Group* – BCG, realizada com 178 executivos brasileiros, indicam que os três maiores desafios globais são: atrair, gerenciar e reter talentos internamente; equilibrar a vida pessoal com a vida profissional; e desenvolver e aperfeiçoar lideranças.

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL

2.2.1 Planejamento Tributário em empresas

O Brasil é um dos países do mundo que mais tem impostos diversificados, sendo contabilizado atualmente cerca de oitenta tributos, entre impostos, taxas e contribuições.

As empresas são grandes contribuintes, estando a cargo delas a maior parte dos tributos existentes. Os contribuintes têm duas formas de diminuir os encargos, podendo ser por meio da elisão fiscal ou planejamento tributário, e através de uma forma ilegal que é a evasão fiscal, mais conhecida como sonegação de impostos.

A elisão fiscal ou planejamento tributário trata-se de um conjunto de disposições legais que tem a capacidade de promover a redução da carga tributária, através da diminuição do valor do tributo. A autoridade fiscal entende que o contribuinte pode estruturar seu negócio, de modo que favoreça a diminuição dos custos do empreendimento, e isso inclui o pagamento de tributos, contanto que seja feita de forma lícita. (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2014)

Não obstante, a evasão fiscal é uma maneira de empregar os procedimentos normais, de maneira que eles venham a violar diretamente as regras fiscais. “É uma fraude dificilmente perdoável porque ela é flagrante e também porque o contribuinte se opõe conscientemente à lei. Os juristas a consideram como repreensível”. (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2014)

Diversas são as finalidades do Planejamento Tributário, sendo que, o Portal Tributário elenca as seguintes:

1. Evitar a incidência do fato gerador do tributo. Exemplo: Substituir a maior parte do valor do pró-labore dos sócios de uma empresa, por distribuição de lucros, pois a partir de janeiro/1996 eles não sofrem incidência do IR nem na

fonte nem na declaração. Dessa forma, evita-se a incidência do INSS (20%) e do IR na Fonte (27,5%) sobre o valor retirado como lucros em substituição do pró-labore;

2. Reduzir o montante do tributo, sua alíquota ou reduzir a base de cálculo do tributo. Exemplo: ao preencher sua Declaração de Renda, você pode optar por deduzir até 20% da renda tributável como desconto padrão (com limite anual fixado) ou efetuar as deduções de dependentes, despesas médicas, plano de previdência privada, etc. Você certamente escolherá o maior valor, que lhe permitirá uma maior dedução da base de cálculo, para gerar um menor Imposto de Renda a pagar (ou um maior valor a restituir);

3. Retardar o pagamento do tributo, postergando (adiando) o seu pagamento, sem a ocorrência da multa. (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2014)

Existem certas diferenças que precisam ser consideradas quando se trata do tema da extinção da dívida fiscal.

A sonegação fiscal é uma espécie de fraude consistente com o emprego de meios que violam as regras legais relativas ao fisco. Sua marca característica é a voluntariedade, a consciência e a omissão no pagamento do imposto, como é o caso da sonegação de ICM pela nota de calçada, expressão utilizada para definir o ato de apresentar um valor diferente nas vias da na nota fiscal.

A elisão fiscal, conforme salienta André Margairaz (*apud* Portal Tributário, 2011), pode ser definida como uma engenhosa combinação que o contribuinte opera em uma condição particular, com base em uma convenção não atingida pela legislação fiscal em vigor. O contribuinte utiliza o texto legal sem violação, mas se aproveita habilmente de uma brecha no arsenal fiscal.

Desse modo, enquanto a sonegação é um ato voluntário de violação da lei fiscal, a elisão é uma forma de descumprir o preceito legal sem violação flagrante do texto.

Destarte, a punição dos crimes contra a ordem tributária se apresenta como uma questão de proporcionalidade e também como uma questão política, pois a punibilidade com a prisão não atinge na verdade os objetivos maiores do Estado, que é a de restabelecer a capacidade arrecadatória do Estado.

Portanto, o Planejamento Tributário tem sido a melhor e mais adequada maneira de se prevenir contra as dificuldades de se defender de equívocos quanto ao pagamento correto dos tributos, definição do fato gerador e prazos.

2.2.2 Gestão contábil e financeira

A evolução dos meios e das tecnologias no âmbito da administração das empresas atingiu também o trabalho do profissional de contabilidade, que vem evoluindo junto com estes recursos, especializando-se e se instrumentando de meios para desempenhar o papel de um importante analista e transmissor de informações relevantes da empresa e de seus rumos.

A gestão da informação vem se despontando como sendo uma área plena de recursos e apta a ser manejada também pelo contador. O principal elemento desse contexto é, sem dúvida, a informação financeira, não apenas a atual, mas principalmente aquelas informações que podem ter caráter preditivo ou antecipador de situações no plano financeiro e econômico.

Certamente, esse papel está mais claro nas médias e empresas de grande porte, sendo que nas micro e pequenas empresas o papel clássico do profissional de contabilidade se confunde com profissionais pouco atualizados ou com a escassez de recursos próprios da empresa, para que se desenvolva ali um trabalho conjunto e modernizador de administração financeira.

Nestas pequenas empresas em geral, contrata-se apenas um ou dois contadores, ou mesmo o serviço de contabilidade é prestado por empresas contábeis ao nível de prestação de serviços. Este dado certamente mantém o contador em um momento de evolução da profissão muito anterior ao atual, ao grau de desenvolvimento empresarial que grandes empresas alcançaram, que permite que os profissionais sejam reunidos em torno da missão empresarial e do funcionamento geral da empresa em busca de realizar seus objetivos.

Como leciona Franco (1983), a função do profissional de contabilidade se realiza plenamente no controle patrimonial, sendo este ponto de sua formação e especialização que permite que ele forneça as informações e análises que contribuem para o encaminhamento da missão da empresa.

A função contábil para Franco (1983), se destina a oferecer interpretações sobre a composição e variação do patrimônio, o que implica em penetrar na complexidade da organização de um ponto de vista objetivo e que permite rapidez nas decisões que guia.

A contabilidade dentro das modernas organizações deixou de ser apenas um serviço de registros, para dar lugar ao gerenciamento e ao controle dos custos

envolvidos na atividade da empresa, abrangendo, ainda, duas inovações importantes, que são a responsabilidade solidária do contador na gestão financeira e o surgimento das normas internacionais de contabilidade.

Trata-se de uma das profissões que mais tarde se modificou, mas onde as mudanças se fazem sentir com mais força em razão da sua importância dentro das organizações.

O grande problema para o contador nas pequenas empresas tem sido o nível baixo de formalidade com que seus donos as dirigem. Muitos tem sido os pesquisadores e entidades que vem apontando essas questões.

Embora a informalidade seja mais fácil de certo ponto de vista para o negociante, que não tem que lidar com formulários, planos, agendas e documentos, ela tem a médio e longo prazo desvantagens enormes, que podem, inclusive, comprometer a sobrevivência da empresa.

Para Perez (*apud* Nakagawa, 1997):

[...] A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência, etc.)". Com seus setores internos e sua inter relação com o exterior, à empresa se define como um sistema complexo e aberto. (PEREZ, IN: NAKAGAWA, 1997, p. 28)

O controle de gestão é importante em toda e qualquer organização, em função dos resultados que a empresa tem e da necessária análise da direção que a gestão da empresa está imprimindo a ela.

Esse controle, segundo Perez (1997), é uma forma de tomar conhecimento da realidade do negócio, comparando essa realidade aos projetos do negociante e identificando com certa previsão os problemas que a empresa virá a enfrentar, oportunizando, assim, decisões sobre os rumos do negócio, antes que os problemas gerem soluções apressadas de continuidade.

2.3 FLUXO DE CAIXA

2.3.1 Conceito

A contabilidade gerencial utiliza vários conceitos econômicos para realizar

suas atividades de apoio à gestão de empresas. Entre esses conceitos destaca-se o de fluxo de caixa, que é uma ferramenta financeira para projeção de dados financeiros em curto e médio prazo, o que facilita ao empreendedor a tomada de decisões sobre a área financeira, de custos e de investimentos do negócio.

Estudar o fluxo de caixa significa entender como ele se classifica, dado que é um elemento que envolve tanto conhecimentos contábeis, quanto financeiros; razão pela qual é importante entender como se conjugam estas áreas para beneficiar e trazer vantagens ao gerenciamento de pequenos negócios.

Como o fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica para o negócio, as empresas em geral o adotam para controlar o capital investido, auxiliando também na tomada de decisões estratégicas sobre a utilização desse capital.

O manejo do fluxo de caixa envolve instrumentos chamados de “quase-caixa”, que são usados pelos gestores para controlar o capital gerado e ligado a um sistema de informação gerencial ou financeiro. Envolve ainda, a produção de relatórios de gerenciamentos de outros recursos contábeis empregados para analisar a consistência das informações que se encontram alocadas no fluxo de caixa.

Nesse sentido, é que se torna importante a elaboração de um estudo sobre o tema proposto neste trabalho, pois dentre várias atribuições, as pesquisas permitiram:

- Destacar a relação entre contabilidade e finanças em pequenos negócios;
- Mostrar situações práticas dos efeitos da inflação na contabilidade, gerando informações importantes para o gestor financeiro.
- Contribuir para futuras pesquisas sobre o assunto.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle contábil-financeiro, que controla a movimentação realizada (entradas e saídas de recursos). Este controle é feito periodicamente e depende da decisão do gestor estabelecer essa periodicidade. (SÁ, 2009)

O fluxo de caixa permite que uma empresa saiba exatamente quais valores deve pagar relativos às obrigações contraídas, impostos, financiamentos e outros valores obrigatórios, e quais valores tem a receber. Desta diferença, o fluxo de caixa fornece o saldo das contas, denominado a diferença.

Sendo o saldo negativo, se interpreta o fato contábil como a empresa estando mais propensa a gastos. Se o saldo é positivo, se entende que a empresa

consegue realizar suas obrigações e ainda ter disponível valores financeiros. Essa correlação é importante para que o gestor tenha conhecimento da real situação da empresa, definindo seus rumos. (PEDROSA; TINOCO, 1992).

2.3.2 Objetivo do fluxo de caixa

O objetivo do Fluxo de Caixa em pequenas empresas é basicamente o de oferecer um instrumento de planejamento financeiro para o período seguinte. Em geral, o pequeno negociante presta atenção apenas ao “dinheiro em caixa” e não atenta para os próximos compromissos que estão por vir.

O fluxo de caixa permite que haja previsibilidade no negócio, que seja feita uma projeção do capital de giro, com capacidade de visualizar a disponibilidade de dinheiro nas datas compromissadas com pagamentos.

2.3.3 Apresentação do fluxo de caixa

O fluxo de caixa apresenta-se com a entrada e saídas, dividindo-se em três etapas: fluxos operacionais, que são as saídas relativas a ganhos acumulados (salários, reposição, despesas de operacionalização do negócio, por exemplo); fluxo de investimentos, como compra ou venda de ativos em médio e longo prazo; fluxos de financiamento, que estão relacionados a empréstimos.

2.3.4 Tipos de fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser de quatro tipos, segundo a atividade que controla: operacional, de financiamento, de investimento e livre. (SÁ, 2009; REIS, 2009)

Suas definições podem ser apresentadas da seguinte maneira:

- 1) Operacional** – Refere-se ao fluxo de caixa gerado pelas operações de uma empresa, como por exemplo, receitas, custos, despesas administrativas, etc. O fluxo de caixa operacional está diretamente ligado a demonstração de resultados (DRE) e variação no capital de giro. Contudo, lucro e fluxo de caixa são conceitos distintos. Esta advertência será mais bem explorada adiante neste post.
- 2) Financiamento** – Atividades de financiamento são as formas de obter recursos e repagá-los, como por exemplo, um empréstimo, um aporte de capital, pagamento de uma dívida, etc. O fluxo de caixa financeiro está

diretamente ligado à como a empresa financia suas necessidades por recursos e paga suas obrigações com investidores e bancos. Há duas fontes de financiamento possíveis: dívida e patrimônio líquido. Fontes de financiamento serão mais bem exploradas em um post próprio do assunto.

3) Investimento – Atividade de investimento são formas de a empresa alocar recursos em ativos que trarão benefícios futuros, como por exemplo, uma nova máquina num complexo fabril, capital de giro, pesquisa e desenvolvimento, a compra de outra empresa, etc. Os investimentos geram o aumento de um benefício/lucro.

4) Caixa livre (Free cash flow) – soma do fluxo de caixa operacional e do fluxo de investimento. Trata-se do resultado operacional, mas os itens não-caixa, menos investimentos em capital de giro, imobilizado e outros ativos. Ou, ainda, pode-se considerá-lo como fluxo de caixa disponível para pagamento de dívidas e investimentos. (FINANCEIRO WORDPRESS, 2014)

A situação ideal do fluxo de caixa é sempre resultado positivo, o que indica que a empresa consegue saldar seus compromissos e ainda pode reinvestir o lucro.

De acordo com Gitman (2002), a administração financeira está muito próxima da contabilidade e da economia da empresa, embora seja diferente destas dado que a gestão financeira opera com conhecimentos básicos de economia, e deve sempre estar voltada para os aspectos econômico-financeiros.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

2.4.1 Os desafios dos controles internos

Os controles internos estão em relação a um plano de organização que inclui todos os métodos e procedimento adotados em uma empresa para dar proteção aos seus ativos, para avaliar a exatidão e fidelidade dos dados financeiros e contábeis, e ainda, para a operacionalização eficiente que promove o cumprimento das políticas da empresa. (LAMPEÃO, 2009)

O primeiro problema em relação a ideia de controle interno está na sua concepção, no seu significado. Há vários estudiosos que se dedicaram a estudar o tema, mostrando que não existe ainda um consenso sobre ele

Sabe-se que o controle de custos, embora seja tarefa administrativa, sempre esteve em estreita vinculação com o trabalho de contabilidade, em função do maior desempenho deste setor no que se refere ao domínio das informações financeiras.

Segundo Lampeão (2009), uma definição de controle interno diz respeito ao conjunto de políticas estratégicas e operacionais, procedimentos e definições de estrutura organizacional, que é realizado por pessoas capacitadas, e que visam salvaguardar os activos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contabilísticas e gerenciais e estimular a eficiência operacional.

Para o grupo Coso, que é um grupo formado por entidades de Contabilidade estadunidenses, os controles internos se definem como um processo:

[...] operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis; c) eficácia e eficiência de operações. (FIC, 1998)

Segundo Fanco e Marra, o controle interno é um instrumento que ajuda a organização a fiscalizar e verificar a administração, tendo a função de previsão, observação, direcção e governança dos fatos organizacionais que tem reflexo no património da empresa. (FRANCO, MARRA, 2001:267)

Embora se verifiquem diferenças de concepção, em geral os controles internos são vistos como elementos auxiliares da gestão da organização. Em todos os conceitos, observa-se as funções de direcção e economico-financeiras atribuíveis aos controles, de modo que há uma relação de interdependência entre controles internos e gestão de empresas.

O trabalho de contabilidade é um ponto de apoio essencial para gestão das empresas, pois qualifica os instrumentos de gestão e agrega a eles valor enquanto elementos da organização, que são responsáveis pelo funcionamento correto e continuo da empresa.

Se há revezes no mercado na área de crédito ou capital, os controles internos serão vistos como capazes de gerar benefícios economicos e financeiros dado que estão a serviço de ajustes na gestão que proporcionam um ambiente de maior equilibrio e eficácia.

Segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos, o controle interno compreende:

[...] o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na

empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábilísticos, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas executivas prescritas. (UNB, 2015).

Segundo a UNB (2015), o Departamento de Tesouro Nacional conceituou o controle interno como um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados, que tem como finalidade assegurar a Administração Pública e que os seus objetivos sejam alcançados, mostrando os desvios ao longo da gestão.

Desse modo, os controles internos assumem os desafios colocados pela boa e pela má gestão, evidenciando as falhas e desvios que os resultados financeiros e organizacionais mostram.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada se caracteriza como descritiva e visa apresentar o conhecimento sobre o tema, estando também qualificada como sendo uma pesquisa documental.

Pesquisas descritivas objetivam determinar características ou fenômenos de determinado grupo ou população por meio de observação, coleta e análise de dados. Segundo Gil (1996, p.46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A metodologia do estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma estratégia que deve ser considerada quando se examinam acontecimentos contemporâneos, mas não manipuláveis, em relação a comportamentos relevantes, pois o estudo de caso conta com uma diversidade de técnicas que foram empregadas historicamente, mas acrescenta apenas duas fontes de evidências: a observação direta e a série sistemática de entrevistas. A importância recai, então, sobre a capacidade do pesquisador de lidar com uma variedade ampla de evidências, além do que poderia ter em um estudo convencional.

Há ainda, preconceitos em relação ao estudo de caso, conforme salienta Yin (2001), a começar pela crítica ao rigor da pesquisa no estudo de caso, pois o pesquisador pode negligenciar dados ou aceitar evidências equivocadas, criando uma tendência a influenciar o significado das descobertas e conclusões. (YIN, 2011, p.21). Senão vejamos:

Também existe a possibilidade de que as pessoas tenham confundido o ensino do estudo de caso com a pesquisa do estudo de caso. No ensino, a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente alterada para ilustrar uma determinada questão de forma mais efetiva. Na pesquisa, qualquer passo como esse pode ser terminantemente proibido. Cada pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa [...] o que frequentemente se esquece também é o preconceito que pode ser inserido no procedimento dos experimentos [...] e do uso de outras estratégias de pesquisa, como o planejamento de questionários de pesquisas [...] Não são problemas diferentes, mas, na pesquisa de estudo de caso, são problemas frequentemente encontrados e pouco superados. (YIN, 2011, p. 21)

Superadas essas críticas, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se define como uma investigação empírica que trata de fenômenos

contemporâneos, dentro do seu real contexto de vida e empregado em especial quando os limites do fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Na investigação há o enfrentamento de uma situação que é única, tecnicamente falando. Há variáveis de interesse e como resultado se encontra o que está baseado em fontes de evidências, com dados precisos, fazendo com que o pesquisador então se beneficie do desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de conduzir a coleta e a análise de dados.

Desse modo, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pode ser definido com sendo um método que abrange tudo com lógica, incorporando enfoques científicos à coleta e à análise de dados.

Duas são as estratégias gerais. A primeira se baseia em proposições teóricas, cujos objetivos e projeto original estão baseadas em proposições que refletem um conjunto de questões de pesquisa, as revisões da literatura e as novas interpretações deduzidas. Outra estratégia é a descrição do caso que desenvolve uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso.

No caso desta pesquisa se filia a primeira das estratégias, baseando-se em proposições teóricas.

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva, pois foram coletados dados e documentos de uma empresa do setor atacadista do Distrito Federal, que foram analisados para se compreender a dificuldade financeira gerada devido a retiradas excessivas de recursos pelo proprietário.

Os procedimentos empíricos utilizados para realização do estudo de caso foram a análise de documentos da empresa, como folhas de pagamentos, planilhas em Excel, e as consultas ao sistema de gerenciamento de dados da empresa durante um período de 1 mês. Assim, os dados coletados foram analisados de forma quantitativa por meio de planilha em excel.

Segundo Vergara, as pesquisas podem ser classificadas conforme os seus fins ou segundo os meios de investigação. O método de pesquisa pode ainda ser qualitativo ou quantitativo. A investigação quantitativa toma em conta a realidade e níveis dessa realidade, que colocam a disposição do pesquisador dados e tendências que são observadas durante a coleta. (VERGARA, 2005)

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor atacadista de materiais de limpeza do Distrito Federal, fundada em 1999.

No histórico da empresa se verifica que até o mês de dezembro de 2012 havia dois sócios que permaneceram atuantes, mas a partir de 2013 houve a compra da parte de um dos sócios pelo outro e a empresa se tornou, então, propriedade de um único dono. Nessa transição, houve o ingresso de outro sócio no contrato social, porém com apenas 1% do valor, não atuando diretamente na empresa.

A partir deste momento, começou a observa-se que foram iniciadas retiradas pelo proprietário que em conjunto chegaram a ultrapassar o resultado líquido apurado nos períodos entre 2012 e 2015, conforme resumo expresso na Tabela 1:

Tabela 1: Resumo das retiradas de sócio. 2012-2015

Ano	Percentual calculado sobre o valor retirado
2012	92% do Resultado líquido final;
2013	435% do Resultado líquido final
2014	453% do Resultado líquido final
2015	56% do Resultado líquido final

Fonte: Elaboração do autor

Para apurar esses valores, foram levantados dados no sistema ERP e análise de documentos da empresa. Após a coleta dos dados, foi elaborada uma planilha para apuração dos resultados, que estão apresentados de forma resumida em tabelas.

Tabela 2: Apuração de Resultado - 2012

C O N T A S	total geral	
	valor	% s/v
RECEITA COM VENDAS	13.343.409	100,0%
DESPESAS VARIÁVEIS	10.061.483	75,4%
DESPESAS FIXAS	2.055.732	15,4%

RESULTADO OPERACIONAL	1.226.194	9,2%
Resultado financeiro líquido	29.094	0,2%
RESULTADO LÍQ. Antes do IR/csll	1.255.288	9,4%
Impostos sobre lucro (IR / CSLL)	398.318	3,0%
RESULTADO LÍQUIDO FINAL	856.970	6,4%

RETIRADA PELOS SÓCIOS NO PERÍODO 789.976

% RETIRADA PELOS SÓCIOS S/ RESULTADO LÍQUIDO FINAL 92%

A Tabela 2 representa a apuração do resultado econômico da empresa no ano de 2012, onde é possível observar um resultado líquido final de 6,4% sobre as vendas e que praticamente todo o resultado foi retirado pelos sócios, não ficando reserva para capital de giro da empresa.

Tabela 3: Fluxo de Caixa Resumido - 2012

SALDO 31/12/2011 57

ENTRADAS	14.351
- outras entradas	36
- carteira	14.061
- EMPRÉSTIMOS	254
- RESGATE APLICAÇÃO	
SAÍDAS	14.393
- fornecedores	9.021
- impostos	1.447
- salários + enc.	1.408
- DL/ Lucro	780
- Amort. Emp.	54
- outras saídas	1.683
- APLICAÇÃO	0
SALDO DISPON.	15
- saldo aplicado	0
SALDO TOTAL	15

Observando o fluxo de caixa operacional de 2012, verifica-se que as altas retiradas de recursos pelos sócios, mesmo abaixo do resultado líquido final, afeta o fluxo de capital de giro da empresa fazendo-se necessário aporte de capital de terceiros.

Tabela 4: Apuração de Resultado - 2013

C O N T A S	total geral	
	Valor	% s/v
RECEITA COM VENDAS	15.988.394	100,0%
DESPESAS VARIÁVEIS	12.381.017	77,4%
DESPESAS FIXAS	2.649.272	16,6%
RESULTADO OPERACIONAL	958.105	6,0%
Resultado financeiro líquido	-250.212	-1,6%
RESULTADO LÍQ. Antes do IR/csll	707.893	4,4%
Impostos sobre lucro (IR / CSLL)	457.217	2,9%
RESULTADO LÍQUIDO FINAL	250.676	1,6%

RETIRADA PELOS SÓCIOS NO PERÍODO 1.091.419

% RETIRADA PELOS SÓCIOS S/ RESULTADO LÍQUIDO FINAL 435%

Ao observar os dados coletados, é possível visualizar que em janeiro de 2013, ocorreu a alteração societária na empresa, ou seja, quando o atual proprietário começou a atuar sozinho. Foi a partir desse período que se iniciou as retiradas descontroladas de recursos da empresa para fins pessoais, o que fez o resultado financeiro crescer negativamente.

Tabela 5: Fluxo de Caixa Resumido - 2013

SALDO 31/12/2012 15

ENTRADAS	19.288
- outras entradas	48
- carteira	16.181
- EMPRÉSTIMOS	2.151
- RESGATE APLICAÇÃO	908
SAÍDAS	19.170
- fornecedores	10.900
- impostos	1.847
- salários + enc.	1.555
- DL/ Lucro	1.091
- Amort. Emp.	848
- outras saídas	1.996
- APLICAÇÃO	933
SALDO DISPON.	133

- saldo aplicado	25
SALDO TOTAL	158

Nesse mesmo ano, houve um aporte grande de capital para suprir o déficit de caixa, nessa nova operação de crédito a sede da empresa foi colocada para garantir a operação e o valor aportado foi superior ao necessário, gerando uma sobra de caixa que inicialmente seria aplicada, porém, foi utilizada para cobrir as retiradas do proprietário.

Tabela 6: Apuração de Resultado - 2014

C O N T A S	total geral	
	Valor	% s/v
RECEITA COM VENDAS	13.978.811	99,9%
RECEITA DE SERVIÇOS	8.711	0,1%
RECEITA TOTAL	13.987.522	100,0%
DESPEAS VARIÁVEIS	10.352.796	74,0%
DESPEAS FIXAS	2.903.087	20,8%
RESULTADO OPERACIONAL	731.639	5,2%
Resultado financeiro líquido	-411.919	-2,9%
RESULTADO LÍQ. Antes do IR/csll	319.720	2,3%
Impostos sobre lucro (IR / CSLL)	125.478	0,9%
RESULTADO LÍQUIDO FINAL	194.242	1,4%

RETIRADA PELOS SÓCIOS NO PERÍODO **880.869**

% RETIRADA PELOS SÓCIOS S/ RESULTADO LÍQUIDO FINAL **453%**

Em meados de 2014, a empresa precisou renegociar a operação feita no início do ano de 2013 em virtude do resultado ruim, bastante afetado pelo resultado financeiro, somado às altas retiradas realizadas pelo proprietário.

Tabela 7: Fluxo de Caixa Resumido - 2014

SALDO 31/12/2013	158
ENTRADAS	18.267
- outras entradas	167
- carteira	14.901

- EMPRÉSTIMOS	3.163
- RESGATE APLICAÇÃO	36
SAÍDAS	17.924
- fornecedores	8.963
- impostos	1.621
- salários + enc.	1.737
- DL/ Lucro	881
- Amort. Emp.	2.661
- outras saídas	2.050
- APLICAÇÃO	11
SALDO DISPON.	501
- saldo aplicado	0
SALDO TOTAL	501

A renegociação feita em 2014 supriu as retiradas do proprietário e gerou uma reserva de capital, para assim ser utilizada nos projetos de 2015, a fim de obter a melhora e retomada dos resultados da empresa.

Tabela 8: Apuração de Resultado 1º Semestre - 2015

C O N T A S	total geral	
	Valor	% s/v
RECEITA COM VENDAS	10.484.538	99,6%
RECEITA DE SERVIÇOS	41.806	0,4%
RECEITA TOTAL	10.526.344	100,0%
DESPESAS VARIÁVEIS	7.698.492	73,1%
DESPESAS FIXAS	1.692.437	16,1%
RESULTADO OPERACIONAL	1.135.415	10,8%
Resultado financeiro líquido	-330.212	-3,1%
RESULTADO LÍQ. Antes do IR/csll	805.203	7,6%
Impostos sobre lucro (IR / CSLL)	271.448	2,6%
RESULTADO LÍQUIDO FINAL	533.755	5,1%

RETIRADA PELOS SÓCIOS NO PERÍODO 297.115

% RETIRADA PELOS SÓCIOS S/ RESULTADO LÍQUIDO FINAL 56%

Durante o período de 2012-2014, a empresa que já percebia esses volumes excessivos subtraídos, fez várias reuniões com o proprietário para explicar os riscos que tal comportamento implicava, e também para equacionar soluções que viessem a preservar o equilíbrio econômico financeiro da empresa.

No proceder das reuniões foi possível aprovar algumas medidas, que foram sendo adotadas para adequar percentual de retirada dos sócios com o Resultado Líquido Final. As medidas adotadas foram as seguintes:

- Alterações na margem dos produtos;
- Estipular um valor fixo para retiradas dos sócios;
- Campanhas de *marketing* para aumento das vendas;
- Alteração no regime de tributação (em 2014) de lucro presumido para lucro real;
- Redução da carga tributária em 18,29% em 2014;
- Corte e controle de despesas;
- Captação de recursos no mercado externo para ajuste das contas e capital de giro.

O resultado desse trabalho pode ser observado na Tabela 5, onde nota-se que houve um aumento das vendas, e o resultado líquido sobre as vendas voltaram a subir. Junto com esses pontos houve uma conscientização dos problemas causados por parte do proprietário, que reduziu gradativamente suas retiradas e, em 2015, encontram-se sobre controle, porém ainda um pouco elevada.

O estudo de caso demonstra que houve um descontrole financeiro que se refletiu no equilíbrio econômico e patrimonial da empresa, devido ao descontrole de um aspecto importante das empresas que são as retiradas dos sócios.

Neste sentido, Andrade (2015) estudando as Parcerias Público-Privadas (PPP), reafirma a importância da distribuição de riscos nas empresas e do equilíbrio econômico, essencial a qualquer contrato.

[...] a distribuição de riscos consiste na definição dos riscos futuros que serão atribuídos a cada uma das partes. Portanto, quanto maior risco envolvido para uma parte, maior será o preço cobrado por ela, tendo em vista o risco que está assumindo. O equilíbrio econômico-financeiro, por sua vez, é consubstanciado no fato de trazer às partes o equilíbrio econômico existente no início da relação contratual, a fim de que o contrato não se torne demasiadamente oneroso para nenhuma das partes. Em suma, a discussão dos riscos por qual cada parte irá se tornar responsável é o que define a plausibilidade do contrato para os envolvidos, como também é o que define a efetividade desse contrato perante as partes e, também, diante da sociedade. Trata-se de verificar a expectativa de perda ou a expectativa de ganho atribuída a cada uma das partes. (ANDRADE, 2015)

O equilíbrio econômico financeiro significa ainda, segundo Andrade (2015), um fator necessário e essencial para garantir o equilíbrio dos contratos, que pode ser abalado com o tempo, gerando necessidade de previsão minuciosa da manutenção das condições previstas no início.

Outro ponto importante é a dinâmica do capital de giro, que na empresa estudada foi atingida pelo desequilíbrio das retiradas do sócio.

Neste aspecto, a estrutura indicada é a de baixo risco, ou seja, a situação que apresenta folga financeira e permite gerenciar os investimento e incrementos das necessidades de capital de giro até o limite de saldo disponível.

Segundo Nachtigall (2008), o crescimento da Necessidade de Capital em Giro (NCG), não pode ultrapassar o Saldo Disponível (SD) da empresa, dado que esta condição gera estabilidade na estrutura financeira. Quando ocorre o inverso, o que se tem como resultado é a situação de desestabilização.

As estruturas viáveis, segundo Nachtigall (2008), são as que se apresentam abaixo (A e B):

Estrutura A

$CCL > 0$
 $NCG < 0$
 $CCL^* > NCG$
 $SD > 0$

*CCL – Capital Circulante Líquido

Estrutura B

$CCL > 0$
 $NCG > 0$
 $CCL > NCG$
 $SD > 0$

Estas estruturas, conforme Nachtigall (2008), apontam para um Capital Circulante Líquido e Saldo Disponível que são maiores que zero, e mostram que o CCL é maior que a NCG, o que não resulta em insolvência da empresa.

Numa situação de risco médio, a estrutura se apresenta da seguinte forma:

Estrutura C $CCL > 0$

$$\begin{aligned} \text{NCG} &> 0 \\ \text{CCL} &< \text{NCG} \\ \text{SD} &> 0 \end{aligned}$$

Esta estrutura mostra que o CCL sendo menor que a NCG, indica já que existem fatores de desequilíbrio presentes na estrutura da empresa e que pode se agravar com o aumento da NCG.

E, enfim, em uma estrutura de alto risco já existe o desequilíbrio econômico financeiro instalado:

Estrutura D	$\text{CCL} < 0$
	$\text{NCG} > 0$
	$\text{CCL} < \text{NCG}$
	$\text{SD} < 0$

Estrutura E	$\text{CCL} < 0$
	$\text{NCG} < 0$
	$\text{CCL} < \text{NCG}$
	$\text{SD} < 0$

Estrutura F	$\text{CCL} < 0$
	$\text{NCG} < 0$
	$\text{CCL} > \text{NCG}$
	$\text{SD} > 0$

Estas estruturas indicam, então, que há insuficientes recursos para financiamentos em longo prazo da empresa, pois o CCL é negativo. A solução, segundo Nachtigall (2008), é buscar o aumento do CCL sempre que a NCG aumentar.

Em relação à empresa estudada neste trabalho, conforme os fluxos de caixa e apuração do resultado apresentados dos períodos de 2012 a 2015, verifica-se que o SD é insuficiente para fazer face as NCG da empresa aos períodos seguintes, o que gerou a necessidade de recorrer à capital de terceiros.

O resultado dos exercícios 2013 e 2014 apontam para uma empresa com alto risco de insolvência, com poucas condições de se manter nos períodos seguintes, gerando mais negócios, indicando também que há necessidade de buscar crédito externo como solução de continuidade da empresa.

Nestas condições, o que se compreende é que os controles internos não funcionaram de modo eficaz na empresa durante um período prolongado (2012-2014).

Pode-se compreender ainda, conforme afirmou Perez (*apud* Nakagawa, 1997), que a empresa é um conjunto de recursos, que estão interligados e que dependem ainda de influências externas, ou seja, é um sistema complexo e aberto que quando bem controlado indica uma gestão eficiente, e quando os controles não funcionam, como no caso da empresa estudada, indicam que há ineficiência na gestão e a direção está incorreta.

Os controles internos entram nessa situação como uma maneira de conhecer a realidade do negócio, poder comparar a empresa com outras similares, identificar e prever problemas e pensar soluções para os projetos organizacionais, necessidades internas, NCG e outros investimentos necessários à melhoria das condições de produção ou vendas.

Nota-se, assim, que a empresa passou por um período de risco crescente e que as medidas tomadas foram emergenciais e devem ser consideradas temporárias e pouco renováveis, pois não há como, por exemplo, aumentar a margem dos produtos constantemente.

A decisão de fixar valores de retiradas para sócios se mostra ainda uma medida de contenção, que não poderá ser duradoura, pois ela pode gerar desestímulo e desmotivar a participação societária.

As campanhas de *marketing* podem ser renovadas e significam um excelente investimento, mas elas em geral têm custos consideráveis, e na situação de recuperação que a empresa se encontra, esta medida pode ser tomada como uma decisão de utilização de recursos extrema e pontual, mas não há na empresa ainda condições de manter o marketing sempre atuante, dadas as condições financeiras precárias.

Quanto à captação de recursos no mercado externo, esta se mostra como uma decisão também emergencial que foi tomada não em função de melhorias ou mudanças para ampliar os negócios, mas como recurso de sobrevivência da

empresa, o que não pode ser repetido sem que haja um aumento da capacidade de honrar com os créditos tomados.

Isto é, a empresa precisa, a partir dessa captação, crescer e equilibrar-se financeiramente para tornar possível cumprir com o pagamento do que foi tomado do mercado e, futuramente, poder captar recursos para ampliar os negócios, ou investir em áreas que trarão um diferencial, como: aumento de estoques, melhoramento de produtos, aquisições novas, investimento maior em tecnologia, que são aspectos importantes das empresas e que garantem retorno.

A decisão de cortar e controlar despesas neste quadro são as mais importantes de todas, podendo ser melhoradas, racionalizadas e mantidas, com elevada probabilidade de retorno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo mostrou que o equilíbrio financeiro das empresas é um componente importante para sua sobrevivência no mercado. A capacidade de saldar seus compromissos a curto, médio e longo prazo, significa que há capital de giro e está presente um importante aspecto da organização, que é a gestão financeira e contábil.

O capital de giro é um tipo de recurso que financia a operacionalização dos negócios e responde por aquisições, investimentos em melhorias, diversificação e agregação de valor a empresa, como por exemplo, implantação de recursos tecnológicos que venham a reduzir custos.

Verifica-se, ao cabo, que sempre é preciso que as empresas revejam suas gestões, especialmente a gestão financeira, e que os lucros de um negócio devem ser pensados de modo a que possam gerar mais lucros, o que significa que deve existir investimento na empresa, no sentido de manter o equilíbrio econômico financeiro.

A estrutura patrimonial de uma empresa reflete sua saúde negocial e fiscal, ela retrata a capacidade e a potencialidade de que a empresa assuma um lugar no mercado e que se desenvolva, indo em busca de crescimento.

Por outro lado, a captação de recursos no mercado externo indica uma posição da empresa de dependência, que deve ser evitada, a não ser que a empresa possua condições estruturais de lançar mão de crédito que será revertido em maior lucratividade e, principalmente, que não deixe a empresa em situação de insolvência.

Por fim, verifica-se que este estudo alcançou o seu objetivo de avaliar o caso de uma empresa em que as retiradas excessivas de um dos sócios colocaram o negócio em um extremo, que demandou medidas enérgicas e emergentes, situação essa que deve ser considerada como negativa para as empresas em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Ana Carolina A. I. **A distribuição de riscos e do equilíbrio econômico-financeiro nos contratos de parceria público-privada.** Migalhas, 04/09/2015. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI216918,91041-A+distribuicao+de+riscos+e+do+equilibrio+economicofinanceiro+nos>>. Acesso em: 28 set. 2015.

ASHLEY, A. P. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BAQUERO, Marcello. **Construindo uma outra sociedade:** O capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. Artigo pub. na Revista de Sociologia e Política, nº. 21, Nov. 2003, Curitiba.

BRASIL. **Portal Tributário.** Disponível em:<<http://www.portaltributario.com.br/artigos/planejamento.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

COMIN, Álvaro Augusto; GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Vicissitudes do trabalho no Brasil nos anos 90:** Mobilidade setorial, diversidades de gênero e acesso ao seguro-desemprego. Serie Políticas Sociales, Cepal, Santiago de Chile: v.II, p.11 – 32, 2002.

COSTA, Eduardo Homem da Costa. **Fundamentos de Responsabilidade Social Empresarial.** Rio de Janeiro: E. Homem da Costa, 2007.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE CONTADORES. International Federation of Accountants (IFAC). **Normas internacionais de auditoria.** Tradução de Vera Maria Conti Nogueira e Danilo A. Nogueira. Ibracon: São Paulo, 1998.

FILGUEIRAS, Luiz. **Neoliberalismo no Brasil:** estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. Pub. Clacso, Conselho Latino-americano de Ciênc Soc , Buenos Aires, Agosto de 2006.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A.; CASTRO, L. B.; HERMANN, J. **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004).** 1. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____, Fábio; ALÉM, Ana Claudia. **Finanças Públicas, Teoria e prática.** 3ª. Edição, revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7ª Edição. São Paulo, Harbra 2002.

LAMPEAO, O. J. **O que é controle interno?** Artigo pub no blog ojpeao.blogs.sapo.mz, 06 mai 2009. Disponível em: <<http://ojpeao.blogs.sapo.mz/9881.html>>. Acesso em: 27 set. 2015.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário**. 22ª. Edição. São Paulo: Malheiros, 2003.

NACHTIGALL, Elias. **Análise financeira avançada da empresa FRAS-LE**. Dissertação de pós-graduação, Mestrado em Mercado de Capitais, Escola de Adm. Econ. UFRS, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16815/000685723.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2015.

NOGUEIRA, Roberto Wagner Lima. **Fato gerador da obrigação tributária**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 546, janeiro de 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/6128>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

MELO NETO, Francisco; FROES, Cesar. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

REIS, Luciano Gomes dos; PIRES, Eder Alexandre. **Sistema de Gestão de Qualidade: custos inerentes e o problema da descontinuidade**. Pub. Rev del Inst Internac de Costos, nº. 4, jan-jun 2009.

SÁ, Antônio Lopes de. **Fundamentos da contabilidade geral**. 3 ed. Curitiba: Juruá, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. Estratégias de Negócios focadas na realidade brasileira. 4ª edição, revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

TELES, Egberto Lucena. **A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXVI, nº 5, p.64-71, jul.1997.

URSINI, Tarcila Reis; BRUN, Giuliana Ortega. **A Gestão para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável**. Revista Ethos, 2008, pp. 31-33.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 287p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLET, Airton Luiz. **A Administração Reconstitutiva na Falência de empresa com função social relevante**. Dissertação de Mestrado, FGV, RJ, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3746/000332560.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 ago. 2015.