

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DE GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO DE UMA  
EMPRESA MOVELEIRA DO VALE DO TAQUARI**

Adriano Kalsing

Lajeado, Novembro de 2015

Adriano Kalsing

**ANÁLISE DE GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO DE UMA EMPRESA  
MOVELEIRA DO VALE DO TAQUARI**

Monografia apresentada ao curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Ilocir José Fuhr

Lajeado, Novembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, gostaria de agradecer todo incentivo e força dados pela minha esposa, que acompanhou a minha trajetória estudantil, sabendo compreender os momentos de ausência, que se fizeram necessários durante esta caminhada.

Aos meus pais e irmãos, agradeço pelo apoio incondicional, que foram essenciais para a realização desta conquista. À quem muitas vezes não consegui dedicar a atenção merecida, mas que souberam ser compreensivos, desejando-me sucesso em minha empreitada. Espero jamais decepcioná-los.

Agradecimento especial à minha filha, fonte de inspiração para seguir em frente. Ser iluminado, que chegou em minha vida, trazendo um novo sentido a ela.

Merece meu agradecimento também o professor que me orientou durante a realização desta monografia, Ilocir José Fuhr. Obrigado por compartilhar o seu conhecimento na realização deste trabalho.

Ao proprietário da empresa em estudo, que permitiu a realização do trabalho em seu empreendimento, viabilizando o projeto. Mantendo-se disposto a colaborar todas as vezes que solicitado.

Finalizando, quero agradecer a todos que de alguma forma me acompanharam durante a minha vida acadêmica, e em especial aos que colaboraram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo foi realizado com a finalidade de sugerir ações gerenciais financeiras que possibilitem melhorias na gestão de capital de giro em uma empresa moveleira situada no Vale do Taquari. Para isso, foi realizada uma análise, com a utilização de pesquisas qualitativa e quantitativa, onde a forma atual de gestão do capital de giro foi diagnosticada. Na etapa qualitativa, foi aplicada entrevista com o proprietário da empresa, que atua diretamente na sua administração. Já na etapa quantitativa, foram analisados dados documentais, especialmente as entradas e saídas de caixa. Foram calculados os Prazos Médios de Estocagem (PME), de Recebimento (PMR) e de Pagamento (PMP) e também identificada a necessidade de Capital de Giro (NCG) na empresa estudada. Estes índices, juntamente com a literatura pesquisada embasaram a verificação das ações gerenciais financeiras que podem ser adotadas pela empresa. O estudo mostra os conceitos, as variáveis e os índices para a gestão financeira do capital de giro, aplicados dentro dos contextos mais comuns da atividade empreendedora.

**Palavras chave:** Finanças de curto prazo. Capital de giro. Indústria moveleira

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Ciclos de uma empresa.....	25
---------------------------------------	----

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Síntese da etapa qualitativa do diagnóstico organizacional .....	45
Quadro 2 - Síntese da etapa qualitativa do diagnóstico organizacional .....	54
Quadro 3 - Resumo das principais ações gerenciais financeiras propostas .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Prazos Médios de Estocagem.....	46
Tabela 2 - Prazos Médios de Recebimento. ....	48
Tabela 3 - Vendas por período.....	49
Tabela 4 - Prazos Médios de Pagamento. ....	51
Tabela 5 - Necessidades de Capital de Giro.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Definição do problema de pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Administração financeira de curto prazo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Ativo Circulante (AC) .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Passivo Circulante (PC).....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3 Capital de Giro (CDG).....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3.1 Capital de Giro (CDG) fixo e variável .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3.2 Capital de Giro Líquido (CDGL) ou Capital Circulante Líquido (CCL) ...</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3.3 Necessidade de Capital de Giro (NCG).....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Saldo de Tesouraria (ST) ou Saldo Líquido de Caixa (SLC).....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4.1 Efeito Tesoura.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5 Caixa Mínimo Operacional (CMO).....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.6 Prazos Médios .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.6.1 Prazo Médio de Estocagem (PME) .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.6.2 Prazo Médio de Recebimento (PMR).....</b>	<b>24</b>

2.1.6.3 Prazo Médio de Pagamento (PMP).....	24
2.1.7 Ciclos.....	24
2.1.7.1 Ciclo Econômico.....	25
2.1.7.2 Ciclo Operacional .....	25
2.1.7.3 Ciclo Financeiro.....	26
2.1.8 Política de Crédito e Cobrança .....	27
2.1.9 Indicadores de Liquidez .....	28
2.1.10 Solvência x Rentabilidade.....	29
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1 Classificação dos tipos de pesquisa .....	32
3.1.1 Quanto aos objetivos .....	32
3.1.1.1 Pesquisa exploratória .....	32
3.1.1.2 Pesquisa descritiva .....	33
3.1.2 Quanto a sua natureza .....	33
3.1.3 Quanto a forma.....	34
3.1.3.1 Qualitativa .....	34
3.1.3.2 Quantitativa.....	34
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	35
3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	35
3.1.4.2 Pesquisa documental.....	36
3.1.4.3 Estudo de caso .....	36
3.2 Unidade de Análise.....	37
3.3 Sujeito do estudo.....	37
3.4 Coleta e tratamento de dados.....	37
3.5 Análise, apresentação e interpretação dos dados.....	38
3.6 Limitação do método .....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>40</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
5.1 Diagnóstico Organizacional .....	42
5.1.1 Etapa qualitativa.....	42
5.1.2 Etapa quantitativa.....	45

<b>5.1.2.1 Prazo Médio de Estocagem - PME .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.2.2 Prazo Médio de Recebimento - PMR.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1.2.3 Prazo Médio de Pagamento - PMP .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.2.4 Necessidade de Capital de Giro - NCG.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Ações gerenciais financeiras propostas.....</b>	<b>55</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, a competição tem se acirrado a cada dia. Diante desta realidade, não existe espaço para empresas que não estejam preparadas. Em todas as áreas organizacionais isto se faz necessário, sendo a área financeira uma delas. A gestão de capital de giro, nesse sentido, é considerada decisiva para a continuidade das atividades operacionais.

Uma administração financeira inadequada resulta normalmente em sérios problemas nas empresas. A má gestão do capital de giro, por exemplo, tem contribuído efetivamente com o comprometimento dos recursos, inclusive gerando situações de insolvência.

A administração do capital de giro encontra-se inserida no contexto decisório das finanças empresariais, permitindo melhor entendimento de como as organizações geram, aplicam e gerenciam seus recursos, como defende Assaf Neto (2010). Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores. Como precisam ser as mais assertivas possíveis, necessitam de informações úteis e confiáveis.

De acordo com Zeidan (2013, texto digital), se existisse a possibilidade de se fazer uma “autópsia” nas pequenas e médias empresas que vão a falência, se encontraria na sua grande maioria, a mesma causa *mortis*, a falta de capital de

giro. Em muitos dos casos, empresas lucrativas sucumbem pela falta de gestão do capital de giro. Os administradores acabam não se dando conta de que a necessidade de capital de giro aumenta com o crescimento da produção. Portanto, se não estiverem preparados para isso, podem estrangular financeiramente sua empresa.

Seguindo o raciocínio, tem-se um interessante paradoxo da gestão financeira. O crescimento empresarial pode causar a morte da empresa, por causa do aumento da necessidade de capital de giro.

Segundo relatório de sobrevivência das empresas do SEBRAE (2013) cerca de 24% das empresas brasileiras fecham antes de completarem 2 anos. No Rio Grande do Sul esta taxa é de 25%. E comparando com o Vale do Taquari, o índice tende a melhorar, mas não muito. Em Lajeado, por exemplo, é de 23%.

Como a empresa em estudo está inserida neste contexto e objetiva crescimento neste mercado tão competitivo, faz-se necessário uma análise da gestão do seu capital de giro, bem como um levantamento de informações que possam contribuir com as futuras tomadas de decisões, que foi o propósito deste trabalho.

## **1.1 Definição do problema de pesquisa**

Os administradores precisam estar informados e preparados para a tomada de decisões que podem interferir diretamente no resultado de suas empresas. Neste sentido a área financeira possui grande importância, pois contribui decisivamente na condução das atividades operacionais.

Na visão de Hoji (2004) o administrador financeiro precisa realizar as atividades de análise, planejamento, controle financeiro e tomadas de decisões de investimento e de financiamentos, de modo a conduzir para a obtenção de lucro, os recursos envolvidos nas atividades empresariais. A presença de ativos correntes na estrutura financeira da empresa é importante para viabilizar financeiramente

seus negócios e contribuir para a formação do retorno econômico do investimento realizado.

Diante deste contexto, as empresas precisam formalizar estratégias operacionais de atuação, principalmente relativas à administração do capital de giro. Visando a avaliação dos seus investimentos correntes e selecionando os passivos mais adequados. De acordo com Assaf Neto (2012) a definição do montante de capital de giro é uma tarefa que traz consigo relevante interferência no sucesso dos negócios. Exercendo evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas.

Portanto, sendo esta atividade de administrar o capital de giro tão importante e decisiva no sucesso das empresas, e sabendo que a empresa encontra dificuldades na sua gestão, recorrendo com frequência a financiamentos onerosos de terceiros, é que o presente estudo buscará resposta para o seguinte problema de pesquisa: Como contribuir na administração financeira, através de melhorias na gestão de capital de giro em uma empresa moveleira situada no Vale do Taquari?

## **1.2 Delimitação da pesquisa**

O presente estudo foi realizado com a finalidade de executar uma análise da gestão de capital de giro de uma empresa moveleira. Restringiu-se a área estudada, como sendo a financeira. Os períodos analisados foram os anos de 2013, 2014 e o primeiro semestre de 2015, com o intuito de apresentar como está sendo gerido o capital de giro de uma empresa do ramo moveleiro, situada no Vale do Taquari.

## **1.3 Objetivos**

Os objetivos deste estudo foram divididos em geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Contribuir na administração financeira, através de melhorias na gestão de capital de giro em uma empresa moveleira situada no Vale do Taquari.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar a forma atual de gestão do Capital de Giro (CDG) na empresa estudada.

Pesquisar, na literatura, ações gerenciais financeiras necessárias para a gestão de CDG nas empresas.

Calcular os Prazos Médios de Estocagem (PME), de Recebimento (PMR) e de Pagamento (PMP) na empresa estudada.

Identificar a necessidade de Capital de Giro (NCG) na empresa estudada.

A partir do diagnóstico organizacional e da literatura pesquisada, verificar as ações gerenciais financeiras que podem ser adotadas pela empresa estudada.

## **1.4 Justificativa**

O mercado apresenta-se realmente competitivo e globalizado, e neste ambiente macroeconômico como o que vive o Brasil, onde o grau de incertezas é considerável, apresentando constantes alterações das regulamentações, imprevisíveis variações na taxa de câmbio, forte influência externa sobre os produtos e insumos. Não deixando opções para as empresas, se não a busca por diferenciais, de preço, de qualidade, de quantidade e principalmente de

lucratividade. Assim, a administração do capital de giro tem influência significativa no resultado das empresas. O que justifica a sua evolução e crescente interesse por parte dos administradores. Já que afeta diretamente o equilíbrio e a estabilidade financeira das organizações.

Grande número de empresas e administradores desconhece ou não emprega as ferramentas financeiras que auxiliam na análise das possibilidades existentes, para uma administração mais eficiente do capital de giro. É com essa visão que o presente trabalho se justifica para a organização, pois pretendeu apresentar uma análise que contenha dados relevantes, tornando a tomada de decisões facilitada e mais assertiva.

Para o autor deste estudo, serviu como uma grande oportunidade de aprendizado, agregando informações adicionais para sua qualificação. Oportunizando maior conhecimento na sua área de atuação profissional, com mais intensidade na área financeira.

Este capítulo objetiva a apresentação de temas de caráter introdutório, como definição do problema, a delimitação da pesquisa, os objetivos, bem como a justificativa. No capítulo seguinte, é apresentada a fundamentação teórica, que servirá de embasamento para a realização da presente pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura que serviu de embasamento para a presente pesquisa, que realizou estudo de caso abrangendo a gestão de Capital de Giro (CDG) numa empresa moveleira do Vale do Taquari. Neste sentido, são apresentados diversos aspectos referentes à Administração Financeira de Curto Prazo.

Neste contexto, são abordados elementos financeiros que abrangem a gestão de curto prazo, como Ativo Circulante (AC) e Passivo Circulante (PC), Capital de Giro (CDG) fixo e variável, Capital de Giro Líquido (CDGL) ou Capital Circulante Líquido (CCL), Necessidade de Capital de Giro (NCG), Saldo de Tesouraria (ST) ou Saldo Líquido de Caixa (SLC) e Efeito Tesoura, bem como o Caixa Mínimo Operacional (CMO).

Além disso, são destacados aspectos referentes aos Prazos Médios, como de Estocagem (PME), de Recebimento (PMR) e de Pagamento (PMP); ciclos Econômico, Operacional e Financeiro; Política de Crédito e Cobrança, e, Indicadores de Liquidez, bem como elementos que mostram a solvência (capacidade de honrar os compromissos) e a rentabilidade da empresa.

## 2.1 Administração financeira de curto prazo

A administração financeira de empresas vem experimentando expressiva evolução nas últimas décadas. Na busca por tomadas de decisões mais assertivas e implementação de programas que criem riqueza para os proprietários, tem sido empregada muita energia no desenvolvimento de conceitos, ferramentas e instrumentos, visando à capacitação dos executivos.

Um dos temas que vem recebendo crescente interesse é a administração financeira de curto prazo, que Vieira (2008) define como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos pertencentes aos grupos circulantes do balanço patrimonial (ativo circulante e passivo circulante). Devido às suas implicações sobre o equilíbrio e a estabilidade financeira da organização, é que uma significativa parcela de tempo dos executivos financeiros vem sendo consumida nesta atividade.

De acordo com Gitman (2012) o objetivo da administração financeira de curto prazo, é o de gerenciar cada elemento do ativo circulante (estoques, contas a receber, caixa e títulos negociáveis) e de seu passivo circulante (contas a pagar a fornecedores, despesas e empréstimos bancários a pagar) para atingir um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. Sendo assim, esta é uma atividade de grande relevância e que mais tem consumido tempo do administrador financeiro.

O autor (idem) afirma que a manutenção deste equilíbrio é decisiva para a saúde financeira empresarial, pois assim, tem-se condições de que sejam pagos em tempo os passivos circulantes. Desta maneira, cumprindo as obrigações com os fornecedores, garante-se a continuidade de recebimento de produtos. Conseqüentemente o estoque fica normalizado, sendo suficiente para atender a demanda de vendas.

Havendo desequilíbrio, os problemas surgem e se multiplicam deixando a empresa em dificuldades, que se não contornadas podem deixá-la à beira da falência.

### **2.1.1 Ativo Circulante (AC)**

O ativo circulante contempla, além das disponibilidades, créditos, estoques e despesas antecipadas realizáveis no exercício social subsequente, o que o caracteriza como realização de até um ano, assim define Assaf Neto (2010). Refere-se aos recursos correntes (curto prazo), geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Salvo os casos onde o ciclo operacional seja superior a 12 meses. Nestas empresas o ativo e passivo circulante podem assumir prazo igual a este ciclo.

Hoji (2004) define ativo circulante como sendo todos os bens e direitos que no curto prazo se convertam em dinheiro. Consideram-se de curto prazo os valores realizáveis (convertíveis em dinheiro) até o final do exercício social seguinte. Considera-se que as aplicações dos recursos no curto prazo encontram-se no ativo circulante, enquanto que suas fontes encontram-se registradas no passivo circulante.

### **2.1.2 Passivo Circulante (PC)**

Segundo Assaf Neto (2010) o passivo circulante é composto pelas dívidas, obrigações, riscos (provisão para garantias, por exemplo) e contingências (autuações fiscais ou trabalhistas, por exemplo), realizáveis no exercício social subsequente. Nele estão registradas as fontes financiadoras de curto prazo de uma empresa. Incluindo todas as dívidas que vencem no prazo de um ano ou menos.

Na visão de Hoji (2004), são classificadas como passivo circulante, as obrigações exigíveis no curto prazo, ou seja, até o final do exercício social seguinte. Podendo ser até o final do ciclo operacional, caso seja este superior a um ano. Gitman (2012) destaca que o administrador financeiro deve buscar a obtenção de financiamento com o passivo, por este ser de baixo custo e menor risco.

### 2.1.3 Capital de Giro (CDG)

Geralmente a maior parte dos ativos totais está investida no capital de giro, tornando-o de grande relevância no desempenho operacional das empresas, conforme Assaf Neto (2012). Mostra-se tão importante que grande parte do tempo dos executivos financeiros, vem sendo consumida com o tema.

De acordo com Vieira (2008) a administração do capital de giro pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial. Além de um equilíbrio e estabilidade financeira da organização, busca responder dois questionamentos: quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e como estes investimentos deveriam ser financiados.

O capital circulante, como também pode ser chamado, é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto conforme Assaf Neto (2010).

Gitman (2012, p.547) afirma que “o ativo circulante, comumente chamado de capital de giro, representa a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios.”

O capital de giro possui duas características importantes, que precisam ser salientadas, além da falta de sincronização temporal. É de curta duração e rápida conversão de seus elementos em outros do mesmo grupo, e a conseqüente reconversão. Assaf Neto (2010) diz que nos ativos correntes nota-se a presença de um fluxo contínuo e permanente de recursos entre seus valores bastante mutáveis. Como exemplo, pode-se utilizar o seguinte raciocínio: o disponível pode ser reduzido por compras de estoques; já os estoques, poderão ser transformados em vendas; que se forem realizadas à vista, elevam o disponível; se forem a prazo, a

conta de valores a receber é que sofre um acréscimo, transformando-se em disponível novamente quando do recebimento. Acontecendo assim, sucessivamente.

Conforme Assaf Neto (2010), em uma boa administração do capital de giro, precisa-se tornar dinâmico seu fluxo de operações, para isso precisa-se imprimir alta rotação (giro) ao circulante. Este aumento no giro traz benefícios, diminuindo a necessidade de imobilização de capital no ativo circulante, resultando no aumento da rentabilidade do negócio.

### **2.1.3.1 Capital de Giro (CDG) fixo e variável**

O CDG pode ser dividido em capital de giro fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em funcionamento normal. Já o capital de giro sazonal são as variações adicionais em determinados períodos, que podem resultar de necessidades da empresa, aumento de vendas em determinado período, compras antecipadas de estoque, ou seja, são operações que causam variações temporais no circulante, por isso são denominadas variáveis.

Para Assaf Neto (2010), os elementos que fazem a composição do ativo circulante, em seus níveis de atividade, não costumam apresentar sincronização temporal.

Assim sendo, podemos concluir que não seria necessário manter recursos aplicados em capital de giro se os elementos que compõem o ativo circulante ocorressem de forma perfeitamente sincronizada. Para isso todas as vendas deveriam ser a vista, inexistindo valores a receber. A produção e as vendas deveriam estar sincronizadas, ocorrendo de maneira totalmente integrada, tornando desnecessários investimentos em estoque de produtos acabados. Evidentemente, não é isso que se verifica nas empresas.

### 2.1.3.2 Capital de Giro Líquido (CDGL) ou Capital Circulante Líquido (CCL)

Frequentemente, pode ser vista a realização de avaliação de liquidez sendo realizadas, com o objetivo de verificar a capacidade da empresa em pagar seus compromissos financeiros assumidos. Um dos indicadores que podem ser utilizados é o Capital Circulante Líquido

O capital de giro (circulante) líquido – CCL – é mais diretamente obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo), assim definiu Assaf Neto,(2010):

$$\text{CCL ou CDGL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Como é definido por esta diferença (ativo circulante menos passivo circulante), a empresa pode ter capital de giro líquido positivo, quando o ativo circulante supera o passivo circulante. Ou capital de giro líquido negativo quando o primeiro é inferior ao segundo. Podendo ser nulo quando os dois forem iguais.

A posição de liquidez pode ser decidida com base na estrutura que melhor satisfaça as necessidades e os objetivos das empresas. Podendo optar por capital circulante baixo ou até negativo, desde que elas possuam um fluxo de caixa bastante previsível. No entanto, constata-se que na maioria dos casos as saídas de caixa (pagamentos) são eventos relativamente previsíveis, enquanto as entradas de caixa (recebimentos) são geralmente de difícil previsibilidade. Assim sendo, o CCL positivo deveria ser a opção da maioria das empresas.

### 2.1.3.3 Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Um dos maiores desafios para o gestor financeiro é o correto dimensionamento da necessidade de capital de giro, assim afirma Oliveira dos Santos (2001). O que justifica a afirmação anterior é o fato de que esta tarefa requer visão abrangente do processo de operações da empresa, de suas práticas financeiras e comerciais, além de dados confiáveis sobre prazos de cobrança e recebimento.

Para cálculo do NCG precisa-se desconsiderar as contas transitórias do ativo circulante (caixas bancos e aplicações financeiras de curto prazo) e passivo circulante (empréstimos e financiamentos a curto prazo). Assim sendo, é o resultado da subtração do ativo operacional e passivo operacional.

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

Segundo Santos (2001) deve-se buscar a sua minimização a tal ponto que não traga restrições às vendas e à lucratividade. Essa seria uma situação ideal. Além disso, para empresas em expansão acelerada, um dos fatores cruciais para o sucesso de seu crescimento é um dimensionamento adequado do capital de giro.

### 2.1.4 Saldo de Tesouraria (ST) ou Saldo Líquido de Caixa (SLC)

As incertezas inerentes a todos os tipos de atividades empresariais exercem forte influência no capital de giro. Assim justifica-se a necessidade de manter uma reserva financeira, visando o enfrentamento de imprevistos que possam surgir.

Manter um saldo de caixa adequado às suas atividades, também é uma finalidade da gestão de caixa. Que se faz necessário, segundo Hoji (2004), devido a incerteza associada aos fluxos de pagamentos e principalmente de recebimentos.

Seguindo este raciocínio, não haveria a necessidade de manutenção de saldo de caixa, se os fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas.

Para Vieira (2008) do ponto de vista da liquidez, deve-se dispor de capital de giro (CDG) suficiente para fazer frente às suas necessidades de capital de giro (NCG). Ou seja, o saldo de tesouraria (ST) deve ser positivo, tendo em vista que é calculado da seguinte maneira:

$$ST = CDG - NCG$$

O saldo de tesouraria pode ser negativo, quando o capital de giro não for suficiente para financiar a necessidade de capital de giro ( $CDG < NCG$ ). Segundo autor (ibidem) isto ocorre em grande parte das empresas brasileiras. Mesmo sendo um caso freqüente, deve ser tratado como uma anomalia. Utilizando recursos do curto prazo para financiar aplicações de longo prazo, demonstra certo grau de risco oriundo da estrutura financeira da empresa.

Santos (2001) afirma que quanto maior a manutenção de reserva financeira, trazendo maior proteção contra crises financeiras, menor seria a rentabilidade sobre o total de recursos financeiros empregados. Por outro lado, a diminuição ou inexistência de uma reserva financeira, que traria uma maior rentabilidade, deixaria a empresa exposta a um maior risco financeiro.

Não deve ser esquecido que a rentabilidade da empresa pode esperar por uma recuperação de lucros. Entretanto, o capital de giro não pode esperar. Ele é prioritário. Sem o lucro, a empresa fica estagnada ou encolhe, mas sem capital de giro, ela desaparece (Santos, 2001, p.30).

Assim, informações muito relevantes sobre a situação financeira da empresa, podem ser reveladas com a presença e a dimensão do seu saldo de tesouraria. Demonstrando também as prioridades que norteiam a sua administração financeira.

### 2.1.4.1 Efeito Tesoura

Quando a empresa não consegue aumentar o capital de giro (CDG), no mesmo ritmo de aumento da necessidade de capital de giro (NCG), ocorre um processo de deteriorização da situação financeira, conhecido como Efeito Tesoura conforme Vieira (2008). Este descompasso entre a evolução das fontes disponíveis (CDG) e as aplicações que precisam ser financiadas (NCG), faz com que o saldo de tesouraria, torne-se crescentemente negativo. Nota-se então, uma evidente dependência cada vez mais acentuada dos recursos de curto prazo para financiamento das atividades da empresa.

Tem este nome decorrente do fato de que, visualizando em um gráfico, este processo provoca o afastamento das curvas da NCG e do CDG, produzindo efeito visual que se parece com as duas partes de uma tesoura.

Vieira (2008) indica que as principais fontes de distúrbios na situação financeira da empresa e que podem facilitar o desenvolvimento do efeito tesoura podem advir de vários fatores:

- Crescimento muito elevado de vendas – tem como consequência o aumento da NCG, podendo causar o efeito tesoura se não acontecer um crescimento equivalente do CDG;
- Investimentos elevados em retorno a longo prazo – refletindo na diminuição do CDG, e não acontecendo o mesmo com o NCG, ocasiona o distanciamento entre eles, evidenciando o distúrbio.
- Crescimento expressivo do ciclo financeiro – alterações nos prazos operacionais de estoques, clientes e fornecedores, causam aumento da NCG. Necessitando de compatível crescimento do CDG.

Enfim, pode-se concluir que as empresas que possuem este descompasso mostram uma crescente dependência dos recursos financeiros de curto prazo, para o financiamento de sua demanda operacional de recursos permanente e de longo prazo, que indica deteriorização da sua situação de liquidez.

### **2.1.5 Caixa Mínimo Operacional (CMO)**

Caixa Mínimo Operacional é definido por Santos (2001) como o volume mínimo de recursos financeiros de que uma empresa precisa para o giro de suas operações. Representa o capital de giro mínimo necessário a um volume de vendas. Para a sua obtenção, basta dividir os desembolsos totais previstos, por seu giro de caixa.

Assaf Neto (2012) afirma que quanto maior for o giro de caixa e, por consequência, um ciclo financeiro menor, mais reduzidas se apresentam as quantidades exigidas para o caixa. Na busca por maximizar o giro de seu caixa, dentro das condições de seus negócios, obtém-se uma administração de caixa mais eficiente.

### **2.1.6 Prazos Médios**

É possível fazer a mensuração da atividade das principais contas do circulante, com a utilização de índices de atividade, que medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa (entradas ou saídas), utilizando os prazos médios. Estes são divididos em Prazo Médio de Estocagem (PME), Prazo Médio de Recebimento (PMR) e o Prazo Médio de Pagamento (PMP).

#### **2.1.6.1 Prazo Médio de Estocagem (PME)**

Prazo médio de estocagem (PME) é o prazo médio, em dias, em que os estoques totais (materiais, produtos em transformação e produtos acabados) permanecem armazenados à espera de serem consumidos, produzidos e vendidos, conforme Gitman (2012).

### **2.1.6.2 Prazo Médio de Recebimento (PMR)**

Para Gitman (2012), prazo médio de recebimento (PMR) é o prazo médio, em dias, que a empresa concede aos clientes, para o recebimento pelas vendas realizadas a prazo.

### **2.1.6.3 Prazo Médio de Pagamento (PMP)**

Prazo médio de pagamento é o prazo médio, em dias, que a empresa recebe de seus fornecedores para pagamento referente as compras de materiais, conforme Gitman (2012).

### **2.1.7 Ciclos**

As atividades operacionais de uma empresa envolvem a produção de bens e serviços e, conseqüentemente, a realização de vendas e respectivos recebimentos. Assaf Neto (2010) reforça que ocorrem de forma seqüencial e repetitiva. Com essas operações básicas, a empresa procura obter determinado volume de lucros, buscando remunerar as expectativas de retorno de suas diversas fontes de financiamento (credores e proprietários).

Diante deste processo natural e permanente pode-se identificar os ciclos de uma empresa, que se dividem em Econômico, Operacional, e Financeiro.

### 2.1.7.1 Ciclo Econômico

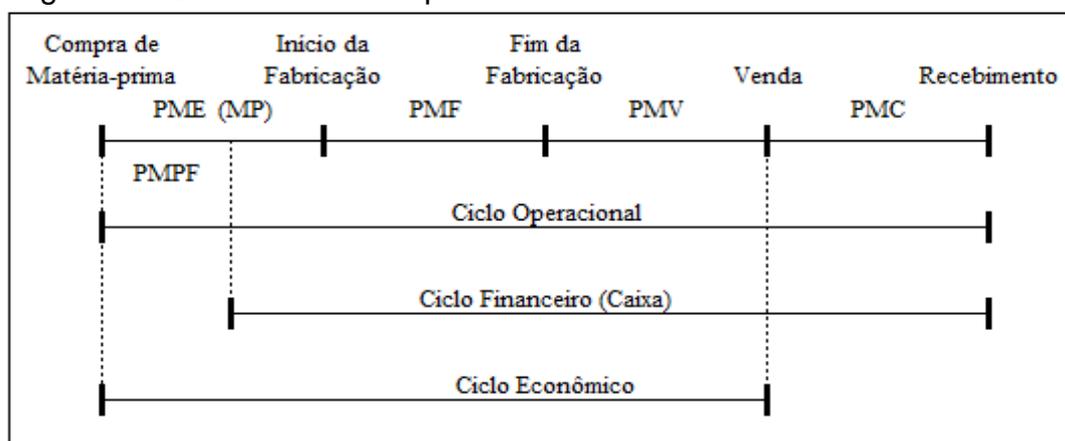
No ciclo econômico são consideradas unicamente as ocorrências de natureza econômicas, que envolve desde a compra de materiais até a respectiva venda, assim afirma Assaf Neto (2012). Portanto os reflexos de caixa verificados em cada fase operacional (prazos de recebimentos das vendas e os pagamentos dos gastos incorridos), não são considerados neste ciclo.

O autor (idem) afirma que o ciclo resulta da diferença entre o ciclo operacional e prazo médio de recebimento, englobando fundamentalmente a base de produção da empresa, ou seja, estocagem de matérias-primas, fabricação e vendas.

### 2.1.7.2 Ciclo Operacional

Gitman (2012, p.549) afirma que “o ciclo operacional de uma empresa é o período de tempo que vai do começo do processo de produção até o recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado.” O que significa que tem seu início na compra da matéria-prima, finalizando no recebimento pela venda do produto final. Conforme ilustração da figura a seguir, que demonstra o ciclo operacional, pode-se extrair o ciclo financeiro (de caixa).

Figura 1 – Ciclos de uma empresa



Fonte: Assaf Neto (2012, p. 11)

Onde:

- PME (MP) = prazo médio de estocagem de matérias-primas;
- PMF = prazo médio de fabricação;
- PMV = prazo médio de venda (prazo médio de produtos acabados);
- PMC = prazo médio de cobrança (prazo médio de recebimento);
- PMPF = prazo médio de pagamento a fornecedores.

### 2.1.7.3 Ciclo Financeiro

Este ciclo mede exclusivamente as movimentações de caixa, que ocorrem no período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento pela venda do produto conforme Assaf Neto (2012). O que significa dizer este é o intervalo de tempo que, para manter suas atividades, a empresa precisará efetivamente de financiamento.

Como observa-se na Figura 1, o ciclo financeiro ou de caixa, resulta da diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores. Que se administrado adequadamente pode melhorar os resultados econômico e financeiro da empresa. Para que isso aconteça, deve ser feito um esforço por todas as áreas da empresa para a redução do ciclo financeiro, através de políticas eficientes de crédito, descontos financeiros, compras, etc. conforme Hoji (2004).

Vieira (2008) destaca que o perfil do ciclo financeiro, tem grande contribuição na determinação da estrutura financeira da empresa, nas suas características mais significativas e os desafios envolvidos na gestão financeira. Deve receber constante monitoração e acompanhamento, tendo em vista que representa um dos fatores mais relevantes para que se mantenha o equilíbrio financeiro de uma empresa.

Assim como as vendas são influenciadas, os prazos médios também sofrem influencia direta da Política de crédito e cobrança adotada pela empresa.

### **2.1.8 Política de Crédito e Cobrança**

As compras e vendas a prazo são operações comerciais entre empresas, consideradas normais, sendo chamadas de créditos mercantis, assim afirma Hoji (2004). As vendas a prazo, que geram as contas a receber, são realizadas após a concessão de crédito. Apesar de gerar riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, acabam alavancando as vendas, pois aumentam o seu volume e, por conseqüência, o lucro. As vendas a prazo são condições necessárias para o aumento do nível de operações e o giro dos estoques. Consegue-se então um ganho de escala, maximizando a rentabilidade.

O autor (idem) alerta que antes da efetivação de venda a novo cliente, deve-se realizar uma análise minuciosa e criteriosa de seus dados cadastrais. Corre-se grande risco de tornarem-se valores não recebíveis, caso não sejam tomados os devidos cuidados na concessão do crédito.

Uma análise constante se faz necessária, não apenas na ocasião da primeira venda, mas permanentemente monitorando a situação financeira de seus clientes, para Manter atualizadas as informações de pontualidade e capacidade de pagamento. Para tal, uma política de crédito deve ser estabelecida, tratando dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito. Lembrando que uma política liberal tende a ter um volume de vendas maior do que uma política rígida. Porém, o nível de investimento em contas a receber aumenta e crescem os problemas de recebimento, exigindo assim, maior rigidez na cobrança, assim afirma Santos (2001).

Juntamente com a política de credito, deve-se criar uma política de cobrança, as quais devem estar claramente definidas, a fim de evitar abusos praticados pelas áreas comerciais, na busca de aumento de vendas.

### 2.1.9 Indicadores de Liquidez

A utilização de indicadores é uma técnica de análise que consiste em relacionar contas e grupo de contas para a extração de conclusões referentes a tendências e situação econômico-financeira da empresa, segundo Hoji (2004). Os índices de liquidez permitem que se realizem previsões da capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, revelando indicativos de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações.

Os principais índices são apresentados por Villela Vieira (2008) como os seguintes:

$$\text{Liquidez Corrente (ILC)} = \text{Ativo circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Sob a ótica da liquidez, quanto mais alto melhor, pois representa o montante de valores disponíveis que fazem frente a cada unidade monetária dos compromissos registrados no passivo circulante.

$$\text{Liquidez Seca (ILS)} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

Está representado neste indicador o montante de valores disponíveis, descontando-se o estoque, para fazer frente a cada unidade monetária dos compromissos registrados no passivo circulante. Sob a ótica da liquidez, quanto mais elevado melhor.

$$\text{Liquidez Imediata (ILI)} = \text{disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

O montante de valores disponíveis para fazer frente a cada unidade monetária dos compromissos registrados no passivo circulante, desconsiderando a

eventual utilização de recursos não existentes no caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata. Sob a ótica da liquidez, quanto mais alto melhor.

Santos (2001) afirma que a utilização dos índices de liquidez, que na maioria dos casos são destinados à avaliações externas, principalmente para clientes e fornecedores, também podem ser aplicados na avaliação interna da empresa. O que permite fazer um monitoramento de seu capital de giro. A tarefa de interpretá-los pode ser feita através da elaboração de comparativos com os de outras empresas, ou analisando, na própria empresa, a sua evolução ao longo do tempo.

### **2.1.10 Solvência x Rentabilidade**

Administra-se o capital de giro com objetivo principal de manter o equilíbrio financeiro, visando à continuidade da atividade operacional das empresas, favorecendo a sua sobrevivência e crescimento, assim afirma Vieira (2008). Este equilíbrio reflete a capacidade de cumprir com os compromissos firmados. Significa uma boa situação de liquidez.

Devido a não sincronização temporal dos elementos do ativo, é que se necessita do capital de giro. Já o montante destinado a ele pode variar conforme as políticas financeiras internas de uma empresa. Que podem ser adotadas deliberadamente como decisões estratégicas, ou necessidades impostas por determinados setores empresariais, conforme Gitman (2012).

Para Assaf Neto (2012) a maioria das decisões financeiras, incluindo-se a de capital de Giro, baseiam-se na comparação de risco e retorno. A conciliação deste dilema traz consigo conflitos ao processo decisório. É necessário compreender que quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes, menor a rentabilidade do investimento tende a ser. Por outro lado, a política de capital de giro adotada, apresenta-se menos arriscada.

De maneira inversa, quanto menor o montante aplicado, maior o risco de insolvência, já que sacrifica a margem de segurança da empresa. Em contrapartida, contribui positivamente para o aumento da rentabilidade.

Assaf Neto (2012, p.13) afirma que “esta relação risco-retorno comporta-se de forma que nenhuma alteração na liquidez ocorre sem que se promova, em sentido contrário, modificações na rentabilidade”. Conclui-se que na tomada de decisão do nível adequado de recursos utilizados em ativos circulantes, o administrador deve ponderar entre risco e o retorno.

Este capítulo objetivou a apresentação da fundamentação teórica, que servirá de embasamento para a realização da presente pesquisa. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia, ou seja, os métodos e procedimentos necessários para a realização da presente pesquisa.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo, tem por objetivo descrever a metodologia, ou seja, como foi realizada a pesquisa. Serão apresentados os métodos e procedimentos adotados para a análise de dados, para que se tenha um resultado satisfatório.

O estudo pretende identificar ações gerenciais financeiras que possibilitem melhorias na gestão de capital de giro em uma empresa moveleira situada no Vale do Taquari. Para tanto se fez necessário o desenvolvimento de um estudo em uma empresa da região.

De acordo com Gil (2010) pesquisa é um procedimento racional e sistemático que busca encontrar respostas aos problemas que são propostos. Ela se faz necessária, quando não se dispõe de informação suficiente para resposta do problema, ou quando a informação disponível está muito desordenada, de tal modo que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Para Boaventura (2003) pesquisa é a busca sistemática de solução de um problema ainda não resolvido ou resolvível. É fundamental a definição precisa do problema da pesquisa, supõe-se a existência de informações preliminares e uso de métodos e técnicas investigativas.

### **3.1 Classificação dos tipos de pesquisa**

Os tipos de pesquisa podem ser divididos quanto aos objetivos, natureza, forma e procedimentos técnicos.

#### **3.1.1 Quanto aos objetivos**

Em relação aos objetivos, pode-se classificar as pesquisas como exploratórias, descritivas e explicativas. Neste sentido serão necessárias para a realização deste trabalho as pesquisas exploratória e a descritiva.

##### **3.1.1.1 Pesquisa exploratória**

Na obtenção dos dados necessários para a realização do trabalho em questão, foi utilizada a pesquisa exploratória. A coleta de dados relativa ao fato em estudo ocorreu de diversas maneiras: Levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que trabalham na empresa a ser estudada; e análise de relatórios, planilhas e documentos da empresa.

De acordo com Gil (2010) o propósito das pesquisas exploratórias é o de oferecer maior familiaridade com o problema, na busca de deixá-lo mais explícito ou de construir hipóteses.

Para Malhotra (2005) o objetivo deste tipo de pesquisa é explorar ou examinar um problema ou situação de maneira gerando conhecimento e compreensão. Considera também que é desejável que se comece pela pesquisa exploratória, principalmente se não se sabe muito sobre o problema, sendo complementada por outros tipos de pesquisa.

### **3.1.1.2 Pesquisa descritiva**

O processo descritivo presente no trabalho, ficará evidente durante sua apresentação, pois foi necessário descrever os processos realizados na empresa, o diagnóstico e também as ações gerenciais financeiras que foram sugeridas.

Segundo Malhotra (2005), pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo. Frequentemente é usada para características ou funções de mercado, sendo ela um tipo de pesquisa conclusiva. O autor (ibidem) destaca que a sua utilização supõe que se tenha um conhecimento anterior do problema, por parte do pesquisador.

Segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva objetiva a descrição de características de determinada população. Podendo também ter a finalidade de identificar, entre as variáveis, possíveis relações.

### **3.1.2 Quanto a sua natureza**

A classificação segundo a natureza é uma das maneiras mais tradicionais, estabelecendo duas grandes categorias. Sob esse enfoque, as pesquisas podem ser divididas em básicas e aplicadas. Considerando a natureza da pesquisa proposta, ficou evidente a geração de conhecimento específico para posteriormente colocá-lo em prática, caracterizando-a como aplicada.

Gil (2010 pag 27) define pesquisa aplicada como “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

### **3.1.3 Quanto à forma**

Pode-se dividir as pesquisas, quanto a forma, como qualitativas e quantitativas. O presente trabalho teve a presença das duas formas.

#### **3.1.3.1 Qualitativa**

Os aspectos relacionados à pesquisa qualitativa estão presentes na entrevista com o diretor da empresa, buscando informações e identificar a visão do administrador perante a empresa.

Para Malhotra (2005) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e entendimento do problema, sendo realizada com a intenção de levantar o problema em pauta.

Hair Jr, Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) afirmam que a coleta de dados na forma de textos, perguntas abertas e a observação dos dados encontrados caracterizam as pesquisas qualitativas.

#### **3.1.3.2 Quantitativa**

A pesquisa é quantitativa, pois existiu a necessidade de coleta de dados para que fossem mensurados e quantificados. Na busca por organizá-los de tal forma que seja possível a sua análise, possibilitando sua utilização para a tomada de decisões financeiras estratégicas da organização.

Conforme Malhotra (2005) o principal objetivo da pesquisa quantitativa é o de quantificar os dados. As descobertas deste tipo de pesquisa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Hair Jr, Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) enfatizam que a pesquisa quantitativa possui forte ênfase no uso de pergunta formais e opções de resposta predeterminadas em questionários. Sua utilização é mais frequente em concepções de pesquisa descritiva e causais, ou eventualmente estão associadas concepções exploratórias.

### **3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Uma pesquisa pode ser classificada, quanto aos seus procedimentos técnicos, em bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa-ação, dentre outros. Neste trabalho, estão presentes as modalidades classificadas como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

#### **3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica se deu pela necessidade de referenciais teóricos. Com a utilização de livros voltados para administração financeira e projetos de pesquisa. Artigos também foram fontes de informações utilizadas.

Para Gil (2010) é a pesquisa realizada com base em material já publicado. Esta modalidade, tradicionalmente se utiliza de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Sua principal vantagem está no fato de possibilitar ao investigador a abrangência de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

### **3.1.4.2 Pesquisa documental**

Para a realização do trabalho, foi necessária uma análise documental, pois teve a utilização de dados e documentos pertencentes a empresa. Como por exemplo, relatórios, planilhas, documentos contábeis e financeiros.

Quando Gil (2010) define a pesquisa documental afirma assemelhar-se com a bibliográfica por se utilizar de dados já existentes. Porém a natureza dos fatos é o que diferencia uma da outra. Enquanto bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com propósito específico, a documental se vale de os mais variados documentos, com finalidades diversas, tais como, relatórios, autorizações, comunicações, etc.

### **3.1.4.3 Estudo de caso**

O estudo de caso foi necessário, pois um caso foi estudado e de forma concentrada. Assim sendo, buscou-se o detalhamento de aspectos relevantes referentes ao capital de giro, da empresa em questão.

Consiste no estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento, conforme Gil (2010).

Yin (2010, p. 24) afirma que “em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.” Utiliza-se para investigar os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, entre outros. Do desejo de entender tais fenômenos sociais, é que surge sua necessidade.

### **3.2 Unidade de Análise**

A pesquisa foi realizada em uma indústria moveleira do Vale do Taquari, fabricante de móveis seriados, sob forte influência do setor da construção civil. Atuante em todo o estado do Rio Grande do Sul, desde 2001, ano de sua fundação.

Para Yin (2010), a unidade de análise também pode ser algum evento ou entidade, além de um único indivíduo. Isto comprova-se na existência de vários estudos que vem sendo realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional.

### **3.3 Sujeito do estudo**

O diretor e proprietário da empresa foi o sujeito de estudo para este trabalho. Com ele foi realizado uma entrevista na busca de compreender a sua visão sobre a empresa, comparando-a com o real funcionamento.

### **3.4 Coleta e tratamento de dados**

A utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados se tornou importante, na medida em que acrescenta profundidade ao estudo de caso e insere-o em seu contexto, trazendo maior credibilidade aos resultados. Portanto, foram utilizadas fontes documentais e entrevistas para a realização do presente estudo.

A consulta a fontes documentais foi realizada, na busca de informações referentes à estrutura da empresa. Foram analisados os registros financeiros a fim de analisá-los e organizá-los para que auxiliem nas proposições de melhorias e soluções estratégicas para a empresa. A realização de entrevista com o diretor da empresa, também foi realizada. Os principais dados coletados foram relativos à

gestão de capital de giro, como os Prazos Médios de Pagamento, Recebimento e Estocagem, vendas diárias e custo da mercadoria vendida.

Gil (2010) reforça que dados importantes surgirão na análise documental, tornando desnecessário obtê-las mediante interrogação, a não ser que se deseje confrontá-los.

### **3.5 Análise, apresentação e interpretação dos dados**

Os dados extraídos da pesquisa foram analisados e posteriormente apresentados de forma organizada de acordo com a sua origem. A análise e interpretação ocorrem simultaneamente a sua coleta, conforme afirma Gil (2010). Desde o início da pesquisa os dados já estarão sendo analisados.

Os dados quantitativos extraídos principalmente de fontes documentais representam os resultados apresentados. Já os dados qualitativos foram extraídos das entrevistas, sendo apresentados como explicação dos resultados ou como forma de confrontar a visão dos envolvidos e os resultados.

De acordo com Yin (2010) se os dados quantitativos forem analisados ao mesmo tempo em que os dados qualitativos permanecem centrais a todo o estudo, tem-se uma forte estratégia analítica.

### **3.6 Limitação do método**

A realização deste trabalho implicou em limitações características de um estudo de caso, a dificuldade de generalização. Ou seja, o estudo está voltado à empresa em questão. Não podendo ser repetido os resultados em outras empresas. Além disso, tem validade para o presente momento.

Gil (2010, p. 38) alerta que “a análise de um ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para generalização.” No entanto, o propósito do estudo de caso não é o de gerar conhecimento preciso de uma população, e sim que seja proporcionada uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou que sofram sua influência.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Empresa em estudo atua no ramo moveleiro, especializada em móveis de banheiro, consolidando-se nos últimos quatorze anos neste mercado. Realiza distribuição de seus produtos para todas as regiões do Rio Grande do Sul, para o estado da Bahia e com exportações para o Uruguai. Possui 30 funcionários e um faturamento anual de R\$ 3,4 milhões, com projeção de crescimento de 15% para este ano.

Situada no Vale do Taquari está instalada em um terreno de 10.000 metros quadrados, possuindo 1.980 metros quadrados de área construída, dividida em área fabril e administrativa.

As informações deste capítulo foram coletadas durante a entrevista realizada com diretor proprietário da empresa, que é estudante de administração, com 38 anos de idade. Um jovem empreendedor que aos 24 anos resolveu encarar o desafio de ter seu próprio negócio, e que como a maioria dos iniciantes, passou por inúmeras dificuldades no início, por falta de experiência e também de conhecimento, tendo em vista que iniciou o empreendimento antes da faculdade.

A sua gestão financeira de curto prazo, também tem enfrentado dificuldades. Evidenciado pela falta de capital de giro, com recorrentes buscas por financiamentos em instituições financeiras. Esta situação motivou a realização do presente trabalho, que pretende trazer e esclarecer informações relevantes sobre o tema. Propondo sugestões de melhoria na administração do capital de giro.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O presente capítulo aborda a análise e interpretação dos dados da pesquisa, cujo objetivo foi sugerir ações gerenciais financeiras que possibilitem melhorias na gestão de capital de giro da empresa objeto de estudo. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos, sendo o primeiro deles, diagnosticar a forma atual de gestão do capital de giro na empresa estudada.

Neste sentido, foram realizadas pesquisas qualitativa e quantitativa. Na qualitativa, foi aplicada entrevista com o proprietário da empresa, que atua diretamente na sua administração. Já na quantitativa, foram analisados dados documentais, especialmente as entradas e saídas de caixa.

Outro objetivo foi calcular os prazos médios de estocagem (PME), de recebimento (PMR) e de pagamento (PMP). Nesta direção, se buscou o máximo de informações disponíveis para que servissem de subsídio para os cálculos dos referidos índices.

Estas mesmas informações puderam ser utilizadas no cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG), tendo em vista que sua identificação também foi um dos objetivos do estudo.

Para que os dados coletados pudessem ser utilizados, fizeram-se necessárias efetuar a apresentação, a análise e a interpretação dos mesmos, tornando-os claros para o desenvolvimento do estudo. Assim elaborou-se, um diagnóstico organizacional, que juntamente com a literatura pesquisada embasou a

verificação das ações gerenciais financeiras que podem ser adotadas pela empresa.

## **5.1 Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional foi desenvolvido em duas etapas, mais especificamente, a partir de pesquisas qualitativa e quantitativa.

### **5.1.1 Etapa qualitativa**

Visando o esclarecimento da forma de administrar o capital de giro, foi realizada entrevista com o sócio e administrador da empresa. Realizou-se, então, a pesquisa qualitativa, norteadada pela busca por informações pertinentes as finanças de curto prazo, que ocorreu em forma de bate-papo quando lhe foram feitas perguntas direcionadas ao assunto em estudo.

Ao ser questionado sobre o capital de giro, informou que a empresa iniciou sem reserva para as atividades operacionais. Todo capital disponível foi utilizado na compra da empresa. Isto aconteceu quando desfez a sociedade que possuía, adquirindo a parte do sócio. Inicialmente conseguia fazer os pagamentos de fornecedores com os recebimentos de clientes.

Atualmente, gostaria de ter 10% do faturamento mensal de saldo de caixa, mas admite que não dispõe. Sentiu que ficou mais difícil em 2015 devido à instabilidade do mercado, verificando um aumento das vendas inferior ao projetado. Admitiu desconhecer os Prazos Médios de recebimento, de pagamento e estocagem, muito menos faz acompanhamento deles. Sua impressão é de que paga em menor prazo do que recebe, mas que devido ao desconto de duplicatas ficaria neutralizada a diferença, contando com a antecipação dos recebíveis.

Acredita ter prazo médio de pagamento menor que de recebimento. Para ele o PMP fica em torno de 45 dias e o PMR aproximadamente 56 dias. Sentiu a necessidade de conceder mais prazo devido ao atendimento de clientes maiores, que exigiam prazos maiores. Alavancando o crescimento das vendas com política de crédito mais flexível.

O poder dos fornecedores é sentido pelo empresário, pois são grandes empresas e com pouca concorrência. Isto dificulta o poder de barganha e a solicitação de prazos maiores de pagamentos. Constantemente se busca um aumento no prazo de pagamento, mas as dificuldades são grandes.

Já sobre o PME preferiu não palpar, pois desconhece como ele é calculado. Em 2014 conseguiu mantê-lo bem reduzido, porém em 2015, notou crescimento de seu estoque, principalmente dos produtos acabados. Isto porque as vendas não tiveram o crescimento esperado.

A necessidade de capital de giro também não é calculada e acompanhada, desconhecendo o método de obtenção desta.

A política de crédito prevê a consulta a instituições de crédito, para clientes novos e daqueles sem compras por mais de 90 dias. Limites de crédito também são estipulados por cliente. Nas vendas a prazo, as taxas de juros estipuladas devem ser maiores que as taxas de desconto pagas pela antecipação das duplicatas. Porém em muitas negociações, principalmente as maiores, os encargos financeiros são diminuídos ou até mesmo zerados. Evidenciando o poder dos clientes, principalmente os maiores.

Descreve que normalmente utiliza o desconto de duplicatas, capital com custo de 1,83% a 2,70% ao mês, variando entre as instituições financeiras. Seu fluxo de caixa está inteiramente dependente das antecipações, e que ultimamente está utilizando o cheque especial, sendo que esse varia de 5% a 8% ao mês. “Estes juros estão acabando com a lucratividade da empresa”, segundo relato do Diretor.

Ao tocar no assunto efeito tesoura, diz ter sofrido com isso, pois a empresa em anos anteriores apresentou crescimentos anuais de 30% a 40%. Como não

possuía saldo de caixa para financiar seu crescimento, se viu obrigado a buscar nas instituições bancárias, o capital necessário para suprir sua necessidade de capital de giro.

Em determinado momento utilizou a “metáfora do Bombeiro”, dizendo se considerar um, pois vive apagando os incêndios em sua área financeira.

O quadro 1 descreve os principais pontos levantados na etapa qualitativa.

Quadro 1 - Síntese da etapa qualitativa do diagnóstico organizacional.

<b>Tema abordado</b>	<b>Relato sujeito</b>	<b>Implicações</b>
Capital De Giro	Iniciou sem reservas para capital de giro  Utiliza capital oneroso de terceiros	Inicia com financiamento do CDG por terceiros.  Custo do capital de giro varia de 1,83% a 8% a.m
Saldo de Tesouraria	Gostaria de ter 10% do faturamento, mas não possui.	Dificuldades financeiras com o crescimento.
Prazo Médio de Recebimento	Índice não acompanhado  Acredita ser maior que o de pagamento, em torno de 56 dias.	Grande crescimento em 2014  Política de crédito mais flexível a partir de 2014.
Prazo Médio de Pagamento	Índice não acompanhado  Poder dos fornecedores, inflexibilidade	Expressiva diminuição em 2014  Dificuldade de conseguir aumento dos prazos
Prazo Médio de Estocagem	Índice não acompanhado  Aumento do estoque de produtos acabados	Aumento de 2014 para 2015  Produção maior que as vendas
Necessidade de Capital de Giro	Índice não acompanhado	Necessidade cada vez maior de buscar recursos onerosos de terceiros

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa.

Com a realização da entrevista pode-se constatar qual a visão do empresário sobre a administração financeira de curto prazo. Sendo a etapa qualitativa complementada pela quantitativa, pois além da análise documental pode-se traçar um comparativo entre as duas.

### **5.1.2 Etapa quantitativa**

Tendo em vista o objetivo de diagnosticar a forma atual de gestão do capital de giro da empresa estudada, verificou-se necessária a coleta e análise de dados em registros documentais da organização elaborados para tal finalidade. Na pesquisa quantitativa foram verificados vários relatórios extraídos do sistema de informações utilizado pela empresa. A etapa quantitativa do estudo permitiu comparar a real situação da gestão do CDG com a percepção do proprietário, de maneira a validar e/ou orientar para ajustes necessários na conduta do gestor.

Para melhor diagnosticar a gestão do capital de giro, foram realizados os cálculos dos prazos médios de estocagem (PME), pagamentos (PMP) e recebimentos (PMR). Ainda neste sentido, a necessidade de capital de giro (NCG) também foi identificada.

#### **5.1.2.1 Prazo Médio de Estocagem - PME**

Com o objetivo de calcular o prazo médio que os produtos ficam parados no estoque ao longo do ano, considerando o período desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado, calculou-se o prazo médio de estocagem – PME. Este índice é utilizado na análise financeira, pois os custos com produtos em estoque são consideráveis e tem relação direta com o aumento ou não da necessidade de capital de giro. Com essa análise podem-se tomar decisões que contribuem para a redução da necessidade de capital de giro das empresas.

Com base nas informações fornecidas pelo sistema da empresa, referentes ao estoque mensal e o custo das mercadorias vendidas, conseguiu-se determinar o prazo médio de estocagem de 2013, 2014 e parcial de 2015. Para o cálculo deste último, utilizaram-se os dados referentes ao primeiro semestre de 2015, já que a pesquisa foi feita no segundo semestre do referido ano. Portanto foi adaptada a fórmula para este período, utilizando-se 180 dias.

Utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo do PME:

Prazo Médio em Estoque

$$\text{PME} = \frac{\text{estoques} \times 360}{\text{CMV}}$$

Tabela 1 - Prazos Médios de Estocagem

Ano	2013	2014	2015
Estoque (R\$)	199.284,00	201.172,90	259.307,96
CMV (R\$)	2.033.412,36	2.190.984,11	1.291.987,12
Período (dias)	360	360	180
PME (dias)	35,28	33,05	36,13
Giro de estoque	10,20	10,89	9,96

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Para a análise dos dados buscou-se primeiramente um arredondamento para que fossem obtidos dias inteiros. Para isso o quadro mais pessimista foi utilizado como regra. Portanto arredondou-se para cima o PME, tendo em vista que quanto maior ele for, pior para empresa, e para baixo o giro de estoque, já que piora quando diminui.

Fica constatado que em 2013 o prazo médio de estocagem foi de 36 dias, enquanto que em 2014 foi de 34 dias e no primeiro semestre de 2015 passou para 37 dias. Nota-se uma redução de 2 dias, pouco mais de 5%, de 2013 para 2014, evidenciando uma melhora no índice. Já de 2014 para 2015 observa-se aumento de 3 dias, uma piora de quase 9%. A consequência é uma maior necessidade de capital de giro, onerando a empresa com aumento no custo de estocagem. Além disso, o giro de estoque diminui, tendo em vista que consegue-se um número menor de vezes a renovação do estoque durante o ano.

Deduz-se que o motivo para o aumento no índice foi a elevação do estoque. Como o custo da mercadoria vendida não aumentou na mesma proporção, significa que houve incremento de estoque. Como este índice não é acompanhado pela empresa, o gestor não tinha conhecimento do seu aumento. Porém, havia sido detectada uma elevação no estoque principalmente de produtos acabados.

Segundo relato do proprietário, as vendas em 2015 não tiveram um acréscimo esperado, mas a produção sim, ocasionando excedente de produção. Sendo o capital de giro financiado por recursos onerosos de terceiros, principalmente instituições financeiras, o seu custo é elevado.

Como as empresas devem buscar maior retorno dos investimentos, negligenciar o PME seria um erro, pois tem influência direta na rentabilidade das empresas.

#### **5.1.2.2 Prazo Médio de Recebimento - PMR**

Para o cálculo do prazo médio concedido aos clientes como forma de recebimento pelas vendas realizadas a prazo, foram analisados relatórios de prazos de recebimentos. Sendo então calculado através da média aritmética ponderada, ou seja, não apenas os prazos, mas também a sua representatividade. O cálculo foi ponderado pelo valor do título, atribuindo mais relevância para os títulos de maior valor.

Mantendo o arredondamento considerando o cenário mais pessimista, neste caso para cima, tem-se 2013 com 42 dias de PMR, 2014 com 47 dias e o primeiro semestre de 2015 com 46 dias. Nota-se uma piora significativa do índice de 2013 para 2014, foram quase 12% de aumento, e uma leve melhora para 2015.

Realizando as vendas a prazo, a empresa está financiando gratuitamente seus clientes, mesmo que procure aumentar o valor a prazo, via de regra tem ficado abaixo das taxas do mercado financeiro. Como recorre ao desconto de duplicatas, o custo do financiamento de seus clientes torna-se elevado. Mesmo que financiasse com recursos próprios o retorno deste não seria adequado ao capital próprio.

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos, na pesquisa realizada com base nos dados fornecidos pelo sistema de informações da empresa.

Tabela 2 - Prazos Médios de Recebimento.

	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (EM DIAS)		
	2013	2014	2015
JAN	39,71	47,09	41,71
FEV	38,71	42,43	44,41
MAR	35,13	47,98	49,58
ABR	36,74	44,93	43,20
MAI	50,99	53,60	47,15
JUN	34,90	48,35	40,45
JUL	45,04	47,93	52,83
AGO	36,19	52,46	
SET	42,38	44,41	
OUT	43,67	44,46	
NOV	43,77	42,37	
DEZ	46,42	46,89	
ANUAL	41,64	46,94	45,74

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Ao tomar conhecimento dos prazos médios de recebimento o proprietário mostrou-se surpreso com a piora, pois não imaginava que tinha sido tanto. Foi um ano em que se conquistaram alguns clientes novos e de maior porte. Estes exigiram prazos maiores como condição de fornecimento e, além disto, buscando aumento das vendas foram concedidos créditos maiores.

Com a decisão de assumir mais riscos com a adoção desta política mais liberal de concessão de créditos, como estratégia para alavancar suas vendas, precisou fazer um investimento. O montante investido pela empresa para essa tomada de decisão pode ser calculado usado a equação:

Varição dos recebíveis devido ao prazo de recebimento = (Prazo médio de recebimento no período 2 – Prazo médio de recebimento no período 1) x venda média diária no período 2.

Através de dados pesquisados no sistema de informações da empresa foi montada a Tabela 3, servindo de base para que se avalie o impacto que a variação do prazo médio de recebimento teve sobre o capital de giro.

Tabela 3 - Vendas por período.

Período	2013	2014	2015 (1º semestre)
Vendas totais (R\$)	3.017.332,48	3.514.690,64	1.939.619,68
Vendas diárias (R\$)	8.266,66	9.629,29	10.775,66

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Assim, pode-se obter o investimento necessário para que a estratégia de vendas fosse colocada em prática.

$(\text{PMR de 2014} - \text{PMR de 2013}) \times \text{Vendas diárias de 2014}$

$(37 - 32) \times 9.629,29$

$5 \times 9.629,29$

R\$ 48.146,45

Observa-se, portanto, que o aumento do prazo médio de recebimento, obrigou a empresa a investir mais de R\$ 48.000,00 em seu capital de giro. Isto significa que buscou capital oneroso de terceiros, para este fim. Podendo variar de 1,83% a 2,70% ao mês, as taxas de juros nas antecipações de títulos, mas que podem alcançar 8% ao mês na utilização do cheque especial.

Mostrando-se não otimista com o segundo semestre, o proprietário argumentou que este índice não terá tendência de melhora, pois a instabilidade do mercado ocasionou sua retração e insegurança nos compradores, que de maneira geral estão mais cautelosos. Por consequência a concessão de prazo vem se tornando um meio de evitar queda nas vendas. Afirma saber que isto tem um custo, mas que segundo ele é um mal necessário.

Isto significa, que a tendência para 2015 é que o índice não tenha grandes alterações, ficando próximo ao do ano anterior. Por outro lado, observa-se um aumento nas receitas, ou seja, aumento das vendas. Em se mantendo o PMR e aumentando as vendas, ocorre uma retirada de recursos do caixa. Um aumento das vendas também obriga a empresa a investir mais recursos para financiar seus clientes. Para o cálculo deste investimento foi usada a seguinte equação:

Varição dos recebíveis devido à receita = (Venda média diária no período 2 – Venda média diária no período 1) x Prazo médio de recebimento do período 2.

Utilizando os dados da Tabela 3, para o cálculo do investimento necessário para o aumento das receitas de 2014 para 2015, obtém-se o seguinte resultado:

$$(10.775,66 - 9.629,29) \times 47 = \text{R\$ } 53.879,39$$

Observa-se que este aumento de praticamente 12% na receita obrigou a empresa a investir quase R\$ 54.000,00. Outra vez será necessária a captação de recursos onerosos de terceiros.

Considerando os resultados da análise deste índice, nota-se que vem contribuindo para o aumento de capital de giro, pois teve um crescimento e com tendência de que se mantenha próximo ao ano anterior. Essa tendência de manutenção, aliada ao crescimento das vendas exige um investimento em capital de giro, também em 2015.

### **5.1.2.3 Prazo Médio de Pagamento - PMP**

Para o cálculo do prazo médio de pagamento aos fornecedores foram analisados relatórios de prazos de pagamentos. Sendo então calculado através da média aritmética ponderada, ou seja, não apenas os prazos, mas também a sua representatividade. O cálculo foi ponderado pelo valor do título, atribuindo mais relevância para os títulos de maior valor. O índice de prazo médio de pagamento é utilizado para medir e identificar a idade média das duplicatas a pagar, ou em quantos dias a empresa paga suas duplicatas. Este índice é importante para saber quanto tempo a empresa está sendo financiada pelo principal passivo não oneroso, a conta de fornecedores.

A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos, na pesquisa realizada com base nos dados fornecidos pelo sistema de informações da empresa

Tabela 4 - Prazos Médios de Pagamento.

PRAZO MÉDIO PAGAMENTO			
MÊS	2013	2014	2015
JAN	47,76	32,66	31,63
FEV	49,53	25,24	34,49
MAR	47,56	5,42	45,16
ABR	43,32	29,75	40,98
MAI	50,13	36,06	35,27
JUN	47,48	31,68	37,79
JUL	49,32	42,88	30,12
AGO	48,36	39,26	45,94
SET	49,66	41,62	
OUT	61,96	41,19	
NOV	55,29	30,14	
DEZ	44,93	30,72	
ANUAL	49,99	27,16	39,31

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Numa análise individual e simples, de modo geral, quanto maior for o prazo, melhor, pois a empresa tem maior fôlego para vender e sanar suas compras. Neste caso o arredondamento considerando o cenário mais pessimista, seria para baixo, assim sendo, tem-se 2013 com 49 dias de PMP, 2014 com 27 dias e 2015 com 39 dias. Nota-se uma piora significativa do índice de 2013 para 2014 e uma melhora para 2015.

Como o prazo de recebimento concedido pelos fornecedores costuma ser o principal passivo não oneroso, deseja-se que seja o mais dilatado possível. Percebe-se uma redução relevante, de quase 45% no índice do ano de 2013 para o de 2014. No ano de 2015 obteve-se um aumento, mas que ainda fica abaixo daquele já conseguido em 2013.

O proprietário novamente mostrou-se surpreso com esta variação, mas disse ter a explicação para esta oscilação elevada do índice. Durante o ano de 2014, mais precisamente em fevereiro, foi captado um empréstimo que no seu montante possuía uma parte para capital de giro. De posse dele a empresa tomou a decisão de fazer compras à vista, buscando descontos com os fornecedores. Portanto, a

redução do prazo de pagamento, que teve seu auge em março, resultado das compras à vista, aliado com a diminuição dos prazos concedidos pelos fornecedores, fez com que a queda fosse tão acentuada em 2014.

Nota-se um aumento do PMP para 2015, já que as compras à vista estão fora de cogitação. Contudo, os fornecedores continuam concedendo prazos inferiores a 2013, por isso é que o índice não retornou ao que já foi anteriormente.

Com o resultado da análise deste índice, pode-se observar que teve uma queda bem expressiva no ano de 2014, em comparação ao ano de 2013. Sua diminuição tem como consequência o aumento de capital de giro, pois exige um maior investimento de recursos nele. Já que paga os fornecedores em menor prazo.

#### **5.1.2.4 Necessidade de Capital de Giro - NCG**

A manutenção de determinado volume de recursos aplicado no capital de giro de uma empresa visa à sustentação da atividade operacional. Tal volume necessita de alguma espécie de financiamento e a maneira de como é financiado tem impacto significativo sobre o retorno e risco da empresa.

A necessidade de capital de giro é sensível às mudanças no ambiente econômico em que a empresa opera. No entanto, depende basicamente do nível de atividade da empresa. Quanto maior for o seu ciclo financeiro, maior será a necessidade de capital de giro.

Para o cálculo da necessidade de capital de giro foi usada a seguinte fórmula:

$$\text{NCG} = \text{CF} \times \text{Vendas diárias}$$

Já o ciclo financeiro foi obtido da soma dos prazos médios de recebimento com o de estocagem, subtraindo-se o prazo médio de pagamento. Assim representado:

$$CF = PME + PMR - PMP$$

Onde:

NCG = Necessidade de Capital de Giro

CF = Ciclo Financeiro

PME = Prazo Médio de Estocagem

PMR = Prazo Médio de Recebimento

PMP = Prazo Médio de Pagamento

De posse dos dados já obtidos e expostos nas tabelas anteriores, montou-se uma nova, juntando-os para a determinação da necessidade de capital de giro.

Tabela 5 - Necessidades de Capital de Giro

ANO	2013	2014	2015
PME (dias)	36	34	37
PMR (dias)	42	47	46
PMP (dias)	49	27	39
Ciclo Financeiro (dias)	29	54	44
Vendas Diárias (R\$)	8.266,66	9.629,29	10.775,66
NCG (R\$)	239.733,14	519.981,66	474.129,04

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Analisou-se anteriormente os índice de forma isolada, sendo agora utilizados de forma conjunta, mostrando a inter-relação e de que forma interferem no investimento no capital de giro.

A necessidade de capital de giro apresentou um aumento de mais de R\$ 280.000,00, o que representou acréscimo de praticamente 117%. A explicação para este fato está no aumento do ciclo financeiro (86%), aliado ao crescimento das receitas, evidenciado pelo aumento das vendas diárias em mais de 16%.

O ciclo financeiro apresentou uma grande elevação, mesmo que o PME tenha melhorado neste período. Isto se deve ao impacto negativo dos outros dois

índices, PMR (aumento de 12%) e PMP( diminuição de 45%), que tiveram piora bem significativa, este último principalmente.

Quadro 2 - Síntese da etapa quantitativa do diagnóstico organizacional

<b>Índice</b>	<b>Resultado</b>	<b>Análise</b>
Prazo Médio de Estocagem	2013: 36 dias 2014: 34 dias 2015: 37 dias	Melhora no índice, em quase 6% de 2013 para 2014, com piora de praticamente 9% em 2015.
Prazo Médio de Recebimento	2013: 42 dias 2014: 47 dias 2015: 46 dias	Piora no índice, em quase 12% de 2013 para 2014, com necessidade de investimento em CDG de R\$ 48.000,00, ao custo variando de 1,83% até 8%.
Média de vendas diárias (R\$)	2013: 8.266,66 2014: 9.629,29 2015: 10.775,66	Aumento em quase 12% de 2014 para 2015, com necessidade de investimento em CDG de R\$ 54.000,00, ao custo variando de 1,83% até 8%.
Prazo Médio de Pagamento	2013: 49 dias 2014: 27 dias 2015: 39 dias	Piora no índice, em quase 45% de 2013 para 2014, com sinais de recuperação para 2015.
Necessidade de Capital de Giro	2013: 239.733,14 2014: 519.981,66 2015: 474.129,04	Aumento de praticamente 117% de 2013 para 2014, com redução em torno de 9% para 2015

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa

Comparando 2014 com 2015, pode-se perceber uma melhora. A NCG teve decréscimo, na casa dos 9%, mesmo com crescimento das receitas (12%). Isto porque o ciclo financeiro mostrou sinais de recuperação, que compensaram o aumento das vendas. Neste período inverteram-se os desempenhos dos índices, o

único que havia melhorado no anterior, foi o que apresentou piora, o PME, mais de 8%. Os outros apresentaram desempenhos positivos, PMR queda de 2% e PMP aumento de 44%.

Isto explica as dificuldades com falta de caixa em 2014, relatadas pelo proprietário. Mostrando a importância do capital de giro para a tomada de decisões, pois engloba desde a aquisição de matéria-prima até a venda e recebimento dos produtos vendidos.

Estes componentes possuem um grau alto de volatilidade, porque seus elementos apresentam curta duração. Com isso, verifica-se que esses componentes deverão ser controlados e analisados constantemente, pois dão sustentação às operações das empresas.

A partir do diagnóstico organizacional e da literatura pesquisada, são sugeridas ações gerenciais financeiras para a melhoria da gestão de curto prazo na empresa estudada.

## **5.2 Ações gerenciais financeiras propostas**

Após análise individual dos índices, torna-se necessária uma visão das conseqüências causadas pela ação conjunta destes nas finanças de curto prazo da empresa.

Foi identificado um aumento de estoque, inclusive indicado pelo proprietário. Ele afirmou não acompanhar o prazo médio de estoques, mas que já havia percebido certo crescimento, principalmente de produtos acabados, devido ao aumento da produção ser maior que o das vendas, ocasionando excedente de produção.

Como o custo do capital de giro é elevado (de 1,83% até 8% ao mês), medidas que busquem a diminuição do estoque se fazem necessárias. Incentivo nas vendas dos produtos acabados estocados seria um bom antídoto neste caso.

Campanhas de incentivos com descontos abaixo do custo de capital de giro, para vendas à vista, atingiriam as expectativas.

Outra medida seria a diminuição da carga horária, não trabalhar um dia da semana, por exemplo, durante o período de baixa. Sendo este período persistente, até mesmo a redução do quadro de funcionários daria resultado.

Vendas e produção devem estar sincronizadas, pois tanto a falta como o excesso de uma delas, que afete esta harmonia, oneram a empresa.

Como influencia diretamente neste índice, o estoque de matérias-primas deve ser acompanhado permanentemente, lotes de compras compatíveis com produção devem ser revistos com frequência, pois mantê-lo mais baixo possível melhora a rentabilidade da empresa.

Referente ao PMR, precisa-se ter ciência que realizando as vendas a prazo, a empresa está financiando gratuitamente seus clientes, mesmo que procure aumentar o valor a prazo, via de regra tem ficado abaixo das taxas do mercado financeiro. Como recorre ao desconto de duplicatas, o custo do financiamento de seus clientes torna-se elevado. Mesmo que financiasse com recursos próprios o retorno deste não seria adequado ao capital próprio.

Como não tinha conhecimento dos prazos médios de recebimento o proprietário afirmou que não imaginava que tinha sido tanto. Foi um ano em que ocorreu um incremento de clientes novos e de maior porte. Estes exigiram prazos maiores como condição de fornecimento e, além disto, buscando aumento das vendas foram concedidos créditos maiores.

O aumento do prazo médio de recebimento traz como consequência um aumento do saldo de recebíveis e, como se viu, retira recursos do caixa, ou seja, obriga a empresa a alocar mais recursos nos recebíveis para financiar seus clientes. O inverso também é verdadeiro. Portanto uma redução do PMR traz como consequência uma redução do saldo de recebíveis e, liberando recursos para o caixa, ou seja, permite que a empresa aloque menos recursos para financiar seus clientes. Neste sentido, pequenas alterações já fazem diferença.

Uma ação seria a utilização de prazos múltiplos de 7. Por exemplo, se ao invés de conceder prazo de 30/60/90 dias a um cliente, a política fosse de utilizar o prazo de 28/56/84, o prazo médio reduziria de 60 para 56 dias. Assim, quatro dias estariam sendo reduzidos do prazo médio de recebimento. O incentivo a vendas à vista que já foi mencionado, também ajudaria.

Buscar crescimento nos clientes menores, com grau de exigência menor quanto ao prazo de pagamento, também é uma ação sugerida.

Com o entendimento que o prazo de recebimento concedido pelos fornecedores costuma ser o principal passivo não oneroso, deve-se buscar que seja o mais dilatado possível. Constatando-se uma redução relevante, de quase 45% no índice do ano de 2013 para o de 2014, o proprietário explicou o motivo para esta oscilação elevada do índice. Durante o ano de 2014, mais precisamente em fevereiro, foi captado um empréstimo que no seu montante possuía uma parte para capital de giro. De posse dele a empresa tomou a decisão de fazer compras à vista, buscando descontos com os fornecedores. Portanto, a redução do prazo de pagamento, que teve seu auge em março, resultado das compras à vista, aliado com a diminuição dos prazos concedidos pelos fornecedores, fez com que a queda fosse tão acentuada em 2014.

A busca por prazos de pagamento maiores deve ser considerada pelo setor de compras, como forma de obter este financiamento não oneroso.

Pesquisar novos fornecedores, principalmente os entrantes, que costumam ter preços atrativos e concedem prazos de pagamento maiores como forma de conquistar mercado.

A principal ação que a empresa deve colocar em prática, seria uma administração minuciosa e efetiva do capital de giro, para garantir a sua continuidade. Deve conhecer, analisar e controlar as contas que representam os elementos do giro patrimonial. Neste contexto, se tornam de grande relevância os prazos médios e a necessidade de capital de giro, aqui descritos e analisados. Precisa analisá-los individualmente e também suas inter-relações.

O quadro 3 foi elaborado baseado nas sugestões propostas, apresentando uma síntese das ações gerenciais financeiras.

Quadro 3 - Resumo das principais ações gerenciais financeiras propostas

<b>Sugestões</b>	<b>Ações</b>	<b>Benefícios</b>
Diminuição do estoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivar as vendas dos produtos acabados estocados</li> <li>- diminuir da carga horária, reduzindo quadro funcionários, se a baixa das vendas for persistente</li> <li>- sincronizar produção com vendas</li> <li>- controlar estoque de matéria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acelerar o recebimento</li> <li>- evitar gastos com matéria –prima na produção de produtos para estoque</li> <li>- evitar sobras de produção.</li> <li>- manter estoques menores</li> </ul>
Redução do prazo médio de recebimento dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivar vendas à vista</li> <li>- utilizar condições de pagamento múltiplos de 7.</li> <li>- crescer em clientes menores, com menos poder de barganha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reduzir a necessidade de capital de giro</li> <li>- antecipar os recebimentos</li> <li>- diminuir Prazo Médio de Recebimentos</li> </ul>
Ampliação do prazo médio de pagamento aos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negociar prazos de pagamento maiores</li> <li>- pesquisar novos fornecedores que concedam prazos maiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ampliação dos Prazos Médios de Pagamento e redução do CDG.</li> <li>- criar certa concorrência entre fornecedores.</li> </ul>
Monitorar o ciclo financeiro, com o propósito de aumentar o Giro de Caixa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- controlar PME</li> <li>- controlar PMR</li> <li>- controlar PMP</li> <li>- controlar NCG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diminuir investimento em estoques</li> <li>- diminuir financiamento de clientes</li> <li>- aumentar o passivo não oneroso</li> <li>- manutenção da solvência empresarial</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da empresa.

Ao analisar o capital de giro, se obtém parâmetros, e por meio desses, se pode decidir qual a melhor oportunidade para a empresa, ou quais seriam as consequências de determinada decisão. Gerando assim uma gama de possibilidades que norteiam os administradores financeiros rumo a manutenção de solvência empresarial.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo sugerir ações gerenciais que possibilitem melhorias na gestão de capital de giro de uma empresa do setor de móveis, localizada no Vale do Taquari, através do diagnóstico da forma atual de sua gestão. Neste sentido, foram realizadas pesquisas qualitativa e quantitativa.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, onde o proprietário foi entrevistado, a fim de detectar a sua percepção sobre o assunto em estudo.

Uma pesquisa quantitativa também foi realizada, onde se buscou um comparativo entre os resultados obtidos e as declarações do diretor. Para isso, foram calculados os prazos médios de estocagem, prazos médios de recebimento, prazos médios de pagamento e a necessidade de capital de giro, bem como a análise de suas evoluções, uma vez que foram apresentados os índices de três períodos consecutivos, 2013, 2014 e 2015. Este último parcial, pois o ano ainda se encontra em curso.. Baseando-se nos registros da empresa, principalmente em seu sistema de informações, é que os índices foram apurados.

O estudo mostrou os conceitos, as variáveis e os índices para a gestão financeira do capital de giro, aplicados dentro dos contextos mais comuns da atividade empreendedora. Considerando este a principal implicação gerencial que o trabalho apresenta.

Serve de fonte de pesquisa e estudo sobre capital de giro, apresentando implicações acadêmicas, pois traz os principais conceitos, e a sua aplicação em uma empresa. Retratando o uso na prática, da teoria.

Sugere-se como pesquisas futuras, análise de capital de giro de outra empresa do mesmo ramo, buscando comparativo entre elas. Isto porque os dados de outras empresas do setor são raros e pouco acessíveis.

Pode-se constatar, durante a realização do trabalho, que o nível de interesse do diretor da empresa foi aumentando, conforme foram sendo apresentados os índices e quanto representavam cada um deles. Trata-se de uma das principais implicações gerenciais deste estudo, pois fez despertar no empresário o interesse em destinar maior atenção para a gestão de curto prazo. Como o objetivo do trabalho foi o de diagnosticar como estava sendo gerenciado o seu capital de giro e fornecer ferramentas para melhoria desta gestão, acredita-se estar cumprindo com o seu propósito, pois o interesse do empresário demonstra sua importância.

Contudo, as medidas sugeridas poderão auxiliar na melhoria da gestão de finanças de curto prazo da empresa, desde que sua continuidade seja mantida. Pois de nada adiantaria conhecer os índices, se não fossem analisados e controlados constantemente. Esta continuidade fará com que os objetivos do trabalho mostrem-se relevantes para a gestão da empresa.

A prática mostra que grande parte do tempo de administrador financeiro deveria ser dedicada ao capital de giro, por exigir tomada de decisão adequada e oportuna, tornado evidente também um forte entrelaçamento entre a administração do capital de giro e sua gestão estratégica.

Portanto a eficiência da gestão financeira passa pela correta gestão do capital de giro, manutenção da lucratividade, pelo controle do fluxo de caixa, assim como de recursos e aplicações correntes, mantendo o equilíbrio entre rentabilidade e liquidez, gerando uma perspectiva crescente de continuidade a empresa.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração do Capital de Giro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, dissertação e tese. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COLEÇÃO ESTUDOS E PESQUISAS: Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília - DF: SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; Wolfinbarger, Mary; Ortinau, David j.; Bush, Robert P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática – matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAPONNI, Juan Carlos. **Projetos de Investimento**: Construção e Avaliação do Fluxo de Caixa: Modelos em Excel. 1 ed. São Paulo: Lapponi, 2000.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria C.; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fábio M. **Introdução a pesquisa de marketing**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2005

MARTINS, Gilberto A. **Manual para Elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZEIDAN, Rodrigo. Como Monitorar a Necessidade de Capital de Giro. **Exame.com**. São Paulo, 08 Jul. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-monitorar-a-necessidade-de-capital-de-giro>.