

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

JULIO CESAR KNUT TRUPPEL

**PLANEJAMENTO DO CAPITAL DE GIRO COM ÊNFASE NO FLUXO
DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CP LTDA.**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

JULIO CESAR KNUT TRUPPEL

**PLANEJAMENTO DO CAPITAL DE GIRO COM ÊNFASE NO FLUXO
DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CP LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio Apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Área de Concentração em Administração Financeira.


Professora Orientadora: Juliana Tatiane Vital

**FLORIANÓPOLIS
2008**

JULIO CESAR KNUT TRUPPEL

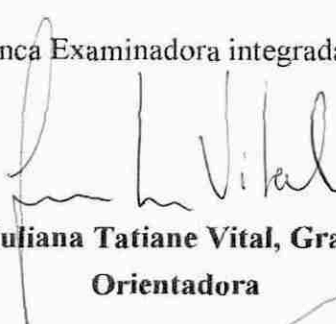
**PLANEJAMENTO DO CAPITAL DE GIRO COM ÊNFASE NO FLUXO
DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CP LTDA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de novembro de 2008.

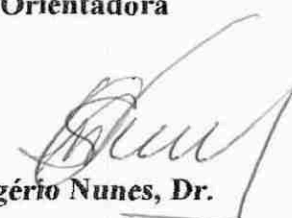


Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágio

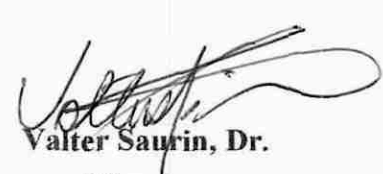
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Juliana Tatiane Vital, Grad.
Orientadora



Rogério Nunes, Dr.
Membro



Valter Saurin, Dr.
Membro

Agradeço à minha mãe, irmã e namorada pelo convívio *prazeroso sempre e principalmente pelo apoio e compreensão* no período da confecção deste trabalho.

Um agradecimento especial aos gestores da CP Ltda. por fornecer as *informações necessárias, principalmente ao Anderson* pelo tempo dispensado, acumulando as suas tarefas para me ajudar.

Cabe aqui também, o agradecimento para a orientadora que, assim como as pessoas citadas acima, teve papel fundamental no desenvolvimento do trabalho.

“Embora ninguém possa voltar atrás
E fazer um novo começo...
Qualquer um pode recomeçar agora
E fazer um novo fim.”
(Chico Xavier)

RESUMO

TRUPPEL, Julio Cesar Knut. **Planejamento do capital de giro com ênfase no fluxo de caixa: um estudo de caso na empresa CP Ltda.** 2008. 83f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

O trabalho teve como intuito criar uma forma de planejamento financeiro de curto prazo baseada no fluxo de caixa, viável para a organização CP Ltda. Para isso, além de caracterizar a organização, foram observados os aspectos que envolvem a administração do capital de giro e as suas contas: disponibilidades, valores a receber e estoques. Também foram abordados os fatores que envolvem o planejamento financeiro de curto prazo da organização e a respectiva sugestão de melhorias de acordo com a teoria pesquisada e, finalmente, foi desenvolvido o planejamento do fluxo de caixa para o primeiro trimestre de 2009. Pondo em prática parte da sistemática de planejamento proposta. A busca das informações na organização se deu de acordo com uma metodologia científica. A pesquisa é aplicada, quanto à sua finalidade apresenta traços de descritiva e exploratória e em relação ao meio de investigação apresenta as características de um estudo de caso, sendo apoiado em uma pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados se deu através da observação sistemática, não participante, individual e na vida real. Também se utilizou nesta pesquisa as entrevistas por pauta, cujo conteúdo transcrito foi apresentado para o entrevistado visando evitar distorções. A análise dos dados foi prioritariamente qualitativa, onde se comparou as informações coletadas na organização com a teoria encontrada. Os dados apresentados pela organização demonstram um capital circulante líquido praticamente nulo na organização, sendo que 0,58% do ativo circulante (R\$ 2.523,34) não estão comprometidos com o passivo circulante. Em relação ao estoque, pode-se perceber o alto valor investido nesse ativo (R\$ 295.740,16, 67,78% do investimento em ativo circulante), visto que a atividade desempenhada pela empresa é o comércio, mas que por outro lado, quase na totalidade é financiado pelos fornecedores (94%). Já na administração dos valores a receber, foi verificado que a empresa tem mais de 15% em créditos em atraso, afetando a eficiência da administração do capital de giro. Em relação as disponibilidades pode-se dizer que elas estão em um nível muito abaixo do que a empresa gostaria, com isso, ela precisa sempre buscar recursos no mercado financeiro, fazendo com que 8,42% do lucro bruto de 2008 (R\$ 377.014,79 até setembro) se destinem às despesas financeiras liquidas da organização. Tratando do planejamento financeiro de curto prazo na organização, é necessário comentar que ele é realizado de forma implícita e se restringe a distribuir as datas de pagamento entre as semanas do mês corrente e seguinte evitando, assim, o acúmulo de pagamentos em uma mesma semana. Por fim, o fluxo de caixa projetado para o primeiro trimestre de 2009 aponta que nos meses de janeiro e março apresenta necessidade de recursos e no mês de fevereiro apresenta excedente de caixa, conhecendo isso, a empresa pode antecipar as decisões de aplicações e de financiamentos.

Palavras chave: Planejamento financeiro de curto prazo. Capital de giro. Fluxo de caixa.

LISTAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo Operacional	20
Figura 2: Esquema orçamentário global.....	36
Figura 3: Organograma da CP Ltda.....	51
Figura 4: Ciclo Operacional e Financeiro da Empresa.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de Fluxo de Caixa	42
Quadro 2: Quadro do Ativo e Passivo Circulante da Organização.....	55
Quadro 3: Idade dos valores a receber	67
Quadro 4: DRE – Janeiro a Setembro de 2008.....	69
Quadro 5: Histórico e Previsão de Vendas.....	73
Quadro 6: Histórico e Estimativa de Compras	74
Quadro 7: Histórico e Projeção de Tributos.....	75
Quadro 8: Salários e Encargos Sociais.....	75
Quadro 9: Despesas Administrativas e de Vendas	76
Quadro 10: Empréstimos em aberto	77
Quadro 11: Projeção do Fluxo de Caixa	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Acompanhamento mensal do faturamento, compras e estoque.....	56
Tabela 2: Estimativa de investimento em ativo circulante.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização do tema e problema de pesquisa	9
1.2	Objetivos	11
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	11
1.3	Justificativa.....	11
1.4	Estrutura do trabalho.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Administração financeira	14
2.2	Administração do capital de giro	15
2.2.1	<i>O conflito liquidez x rentabilidade</i>	17
2.2.2	<i>Capital de giro permanente e variável</i>	18
2.2.3	<i>Capital de giro líquido</i>	19
2.2.4	<i>Ciclo operacional e financeiro</i>	19
2.3	Administração das disponibilidades	21
2.3.1	<i>Motivos para investimento em caixa</i>	23
2.3.2	<i>Controle de entradas e saídas de caixa</i>	24
2.4	Administração das contas a receber	25
2.4.1	<i>Política de crédito</i>	26
2.4.1.1	<i>Aspectos da concessão de crédito</i>	26
2.4.1.2	<i>Condições de venda</i>	27
2.4.2	<i>Política de cobrança</i>	28
2.5	Administração dos estoques	29
2.5.1	<i>Técnicas de administração de estoque</i>	32
2.5.1.1	<i>Sistema ABC</i>	33
2.5.1.2	<i>Método do lote econômico de compra</i>	33
2.6	Planejamento financeiro de curto prazo.....	34

2.7	Fluxo de caixa	37
2.7.1	<i>Fatores responsáveis pela escassez de recursos</i>	37
2.7.2	<i>Planejamento do fluxo de caixa</i>	38
2.7.2.1	<i>Fluxo de caixa operacional</i>	40
2.7.2.2	<i>Fluxo de caixa extra-operacional</i>	41
2.7.3	<i>Planilha de fluxo de caixa e mapas auxiliares</i>	42
3	METODOLOGIA	44
3.1	Abrangência da pesquisa	44
3.2	Delineamento da pesquisa	45
3.3	Coleta de dados	46
3.4	Análise dos dados	47
4	ESTUDO DE CASO	49
4.1	Caracterização da organização	49
4.1.1	<i>Produtos</i>	49
4.1.2	<i>Estrutura</i>	51
4.1.3	<i>Clientes</i>	52
4.1.4	<i>Fornecedores</i>	53
4.1.5	<i>Concorrência</i>	54
4.2	Capital de giro na organização	54
4.3	Estoque	58
4.4	Contas a receber	62
4.4.1	<i>Política de crédito</i>	62
4.4.2	<i>Política de cobrança</i>	65
4.5	Administração das disponibilidades	68
4.6	Planejamento financeiro de curto prazo	71
4.7	Fluxo de caixa	73
5	CONCLUSÃO	79
	REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta informações relevantes ao leitor à medida que transmite informações acerca do tema, e do desenvolvimento da pesquisa.

Igualmente destacáveis, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho são apresentadas. Esses componentes foram tratados visando sempre orientar o leitor a respeito do conteúdo presente nos próximos capítulos desta pesquisa.

1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

O mercado apresenta grandes desafios às empresas e aos seus respectivos administradores. A cada dia surgem novos concorrentes de qualquer lugar do mundo, a economia entra em recessão, tecnologias novas surgem; e esses são só alguns exemplos desses desafios. Somente com planejamento e organização na utilização dos recursos é que há possibilidade de sobreviver a esse panorama apresentado pelo mundo dos negócios.

Por isso, a gestão eficiente dos recursos pode ser considerada a chave do sucesso nos tempos atuais. Recursos humanos, financeiros, patrimoniais somente serão bem geridos a partir de informação e conhecimento. Além disso, todas as ferramentas possíveis devem ser utilizadas na tomada de decisão.

Se uma empresa possui algum capital sobrando, aonde alocá-lo deve ser a questão de ordem. Assim como, se a empresa passa por dificuldades ou está diante de uma grande oportunidade, selecionar a melhor fonte de recursos monetários é imprescindível. A qualidade de decisões como essas é que traçam rumos financeiros da organização. E esse é um dos motivos que tornam a administração financeira cada vez mais importante, se tornando fundamental no cotidiano dos negócios.

A administração das finanças da empresa deve estar de acordo com as estratégias adotadas pela organização. Porém, independentemente da situação que a empresa se encontra e os planos traçados para o seu futuro, o objetivo do administrador financeiro sempre será o de cumprir os prazos de pagamentos, perante terceiros, assim como buscar a maior rentabilidade (SANVICENTE, 1987).

Tendo em vista as informações apresentadas, o presente trabalho desenvolve um estudo acerca da administração financeira. Mais especificamente em torno da administração

do ativo circulante. Segundo Assaf Neto (2002, p. 15), o ativo circulante ou 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 acabado”. A importância da administração eficaz do capital de giro é iminente, visto que a falta de liquidez pode ocasionar a insolvência da organização.

A administração do capital de giro, dentre as atividades desempenhadas pelo administrador financeiro, certamente, é a que mais lhe consome tempo. Segundo Assaf Neto (2002) o capital de giro pode chegar a representar mais da metade do total de ativos de uma organização e por isso se torna vital ao desenvolvimento empresarial. Adequar e planejar o nível ideal dos componentes do capital de giro é, portanto, um dos desafios do equilíbrio entre rentabilidade e liquidez.

Nesse contexto, o fluxo de caixa é uma ferramenta que se propõe ao auxílio da gestão financeira de curto prazo. Prevendo as entradas e saídas de recursos, esse instrumento capacita o administrador a escolher a melhor forma de investimento para o capital excedente, assim como, a fonte de recursos mais adequada ao antever as necessidades.

Os aspectos e a importância desses assuntos expostos são temas abordados no estudo de caso apresentado. A coleta de dados, através de observação, entrevista e análise documental, se realiza na empresa familiar CP Ltda. Sediada no mesmo local desde a sua fundação em 1980, na cidade de Palhoça – SC, ela é uma organização de pequeno porte que atua no ramo comercial.

São vendidos doces, produtos alimentares, de higiene e limpeza, descartáveis, dentre outros. Vender esses produtos significa atuar em um mercado altamente competitivo, o que torna vital uma boa gestão do fluxo dos recursos financeiros. E esse foi um dos motivos que foram avaliados no momento da escolha da organização e do tema da pesquisa.

Diante das informações expostas, o problema de pesquisa é apresentado à seguir:

A organização CP Ltda., dentro do primeiro trimestre de 2009, apresentará excesso ou necessidade de disponibilidades?

1.2 Objetivos

Aqui são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, tendo em vista o assunto exposto.

1.2.1 Objetivo geral

Projetar o fluxo de caixa da organização CP Ltda., de modo a verificar as necessidades e/ou excedentes de recursos financeiros no primeiro trimestre de 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral, são apresentados os objetivos específicos do trabalho:

- a) averiguar como ocorre a gestão financeira dos estoques;
- b) verificar a administração dos valores a receber;
- c) levantar como são geridos os recursos aplicados em caixa;
- d) projetar as entradas e saídas de caixa para o primeiro trimestre de 2009.

1.3 Justificativa

A justificativa do estudo pode ser discutida sob três finalidades: para o autor, para a empresa e para a comunidade acadêmica. Para a organização este estudo inédito e original, vem a ser uma oportunidade de se obter uma perspectiva diferenciada dos processos da gestão financeira da empresa. É possível, então, verificar alguns procedimentos, que de tão habituais, não são reavaliados e que podem estar contribuindo negativamente para toda a operacionalização da organização. E com isso se utilizar das proposições dentre aquelas aqui apresentadas ou então, este trabalho pode servir como base na busca das melhores soluções.

Outro aspecto que pode afirmar a importância da pesquisa para a empresa é a concorrência existente no ramo de atuação da empresa. Estando em um mercado de muita oferta para os clientes, o aperfeiçoamento pode contribuir com a melhoria da performance da empresa, se utilizando mais eficientemente do capital de giro.

Para o autor, graduando do curso de administração, os benefícios podem ser considerados ainda mais satisfatórios. É uma oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre a administração e o planejamento financeiro de curto prazo, através da pesquisa em livros. Também é uma oportunidade de verificar a validade dos conhecimentos ao se observar a realidade da empresa através da coleta de dados.

Além do mais, o estudo é viável. A viabilidade do estudo é garantida pela empresa ao dispor os dados necessários para a concretização da pesquisa. O que também certifica a viabilidade é que há tempo disponível e suficiente para a realização desta pesquisa.

E, finalmente, o estudo é importante para a comunidade acadêmica. Visto que poderá contribuir, mesmo que de maneira modesta, para a confecção de outros trabalhos acadêmicos, ao fornecer subsídios de forma e composição para uma nova pesquisa. Além disso, é mais uma oportunidade de discussão do tema que é extremamente importante na formação de novos administradores.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. A seguir, de forma sintética, é apresentada a importância e conteúdo de cada capítulo para o conjunto da obra.

O primeiro capítulo apresentou a introdução ao trabalho. Abordagem sobre o tema, apresentação do problema de pesquisa, assim como dos objetivos e da justificativa foram os assuntos concretizados.

Na segunda parte do estudo é realizada uma pesquisa bibliográfica. A fundamentação teórica traz as informações de diversos autores sobre administração financeira. Os tópicos e ramificações da administração do capital de giro, planejamento financeiro e fluxo de caixa são tratados, o que embasa o estudo e o torna viável.

A metodologia da pesquisa é apresentada no terceiro capítulo. Especificar através de quais métodos científicos utilizados e quando se deu a pesquisa são as funções desta parte.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso. Nesta etapa a empresa CP Ltda. é caracterizada e os dados coletados são apresentados e tratados. O resultado é a apresentação da administração do capital de giro na organização, verificação e análise do planejamento financeiro de curto prazo, assim como o fluxo de caixa para o primeiro trimestre de 2009 é apresentado.

As considerações finais são apresentadas no quinto e último capítulo da obra. Sendo a finalidade principal nesta etapa, avaliar se os objetivos propostos foram alcançados.

Esses são os assuntos abordados pelos capítulos do estudo. Com isso, a introdução expôs o tema, assim como os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. A seguir é apresentado o segundo capítulo, contendo a fundamentação teórica da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte específica do trabalho são apresentadas as pesquisas realizadas em livros e outros tipos de publicações, os quais estão relacionados ao final do trabalho. A pesquisa envolve os aspectos pertinentes a administração financeira, mais especificamente a administração das contas do capital de giro, sendo as disponibilidades, os estoques e os valores a receber. Além disso, o planejamento financeiro de curto prazo é abordado, com ênfase dada para o fluxo de caixa.

O embasamento teórico surge para demonstrar a cientificidade da pesquisa e o seu caráter evolutivo, apoiada em outros documentos e autores. Também, serão percebidas as possíveis lacunas e discordâncias entre teorias existentes.

2.1 Administração financeira

Para uma empresa iniciar suas atividades é necessário um mínimo de recursos. Além disso, ela é formada para alcançar alguns objetivos. Cada organização tem os seus objetivos particulares, mas sendo mercantil é voltada ao lucro. Então, pode-se determinar que o objetivo econômico básico empresarial é o retorno financeiro sobre os recursos alocados. Para se alcançar esse objetivo é preciso desenvolvimento

planejado de recursos selecionados para gerar, ao longo do tempo, valor econômico suficiente para recuperar todos os recursos empregados, obtendo, ao mesmo tempo, um retorno aceitável sobre esses recursos, sob condições de risco que atendam às expectativas dos proprietários (HELFFERT, 2000, p. 20)

O objetivo econômico da empresa, então, deve ser apresentar retornos maiores que aqueles oferecidos pelo mercado financeiro. Sendo assim, proporcionais aos perigos enfrentados pela instabilidade imprevisível do mundo dos negócios. Segundo Helfert (2000), esse retorno pode ser determinado pela melhoria líquida na posição econômica dos proprietários. Essa melhoria pode ser aferida através do aumento no valor das ações, no caso de empresa de capital aberto ou do aumento no valor de venda da empresa no caso de empresa de capital fechado.

Nesse contexto empresarial, a administração financeira torna-se fundamental para o alcance do objetivo da maximização da riqueza dos proprietários. Segundo Cherry (1982, p.

18) “as finanças de empresas se referem à administração do dinheiro e das reivindicações monetárias dentro da firma”. O autor ressalta “aquisição e uso eficiente dos fundos exigidos pela empresa” como funções centrais da administração financeira (CHERRY, 1982, p. 18).

Sanvicente (1987, p. 15-17) descreve como áreas de decisões de finanças:

- a) *Investimento* – avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades da empresa, buscando a estrutura ideal entre ativos fixos e correntes para o alcance dos objetivos empresariais;
- b) *Financiamento* – buscar a estrutura ideal das fontes de recursos levando em consideração a composição dos ativos;
- c) *Destinação do lucro líquido* – de acordo com a política de dividendos da empresa, a decisão, neste caso, é a proporção entre a distribuição aos proprietários e o reinvestimento na organização.

Com as decisões de investimento, o administrador financeiro determina quais os elementos e as proporções de ativos são alocados no balanço patrimonial da empresa. Essas decisões resultam no que se encontra no lado esquerdo do balanço. A escolha das fontes de financiamento, assim como a proporção entre passivos de curto e longo prazo são as principais preocupações contidas no lado direito do balanço patrimonial (GITMAN, 1997).

A tomada de decisão na administração financeira em empresas está sempre focada na maior rentabilidade possível. Porém, alerta Sanvicente (1987), tão importante quanto gerar rendimentos, para a continuidade da organização, é a capacidade de pagamento dos compromissos assumidos. E para honrar com os pagamentos, assim como operacionalizar a empresa, é necessário o investimento em ativos circulante. O ativo circulante, também conhecido como capital de giro, é formado pelas contas do balanço denominadas *disponíveis*, *contas à receber* e *estoques*. O gerenciamento desses recursos, que é objeto de estudo do presente trabalho, é abordado nos próximos tópicos.

2.2 Administração do capital de giro

No balanço patrimonial, os ativos são classificados como circulantes ou permanentes. Um ativo permanente se propõe a uma duração longa, alguns tangíveis, como veículos e móveis; outros intangíveis, como marcas e patentes. Já o ativo circulante, ou capital

de giro, tem duração mais curta, ou seja, se converte em outras formas de recursos durante um ciclo operacional, geralmente, em período inferior a 12 meses. (ROSS, 1998).

O capital de giro ou capital circulante 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 acabado. (ASSAF NETO, 2002, p. 15)

Como dito, o capital de giro é composto pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. A aplicação de capital nessas modalidades de investimento é obrigatória devido à falta de sincronia entre as atividades de produção, venda e cobrança. No entanto, o conhecimento integrado da evolução dessas atividades dimensiona a necessidade de ativos e um efetivo controle. (ASSAF NETO, 2002).

As disponibilidades representam os valores mantidos em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata. (BRAGA, 1989).

Os valores a receber surgem do compromisso firmado entre empresa e cliente. A empresa presta serviços ou vende mercadorias e o cliente assume o compromisso de pagar em uma data futura. Teoricamente, uma empresa não precisa vender a prazo, porém, na prática, esse tipo de negociação traz uma série de benefícios mercadológicos e de ordem interna.

De acordo com Braga (1989, p. 113), “as empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obterem ganhos de escala, absorver melhor os custos fixos e, assim, maximizar a rentabilidade.”

Obviamente, a gestão dos estoques não é de responsabilidade do administrador financeiro. Porém, essa gestão traz conseqüências às finanças da empresa e é esse o foco aqui tratado. Portanto, é do interesse das finanças o porquê da necessidade e as conseqüências de se manter recursos aplicados em matérias-primas, materiais de embalagem e de consumo; e produtos em elaboração e acabados.

Segundo Braga (1989), a manutenção dos estoques provoca custos financeiros e despesas operacionais. Mas, é necessário certo nível de materiais para o funcionamento ágil da organização e para cobrir alguns eventuais imprevistos.

A administração dos elementos do capital de giro será discutida em tópicos posteriores, por isso, neste momento são apenas apresentados, sem maiores detalhamentos.

A necessidade de investimento nos elementos de capital de giro varia de acordo com o ramo de atuação da organização. Se a empresa opera com serviços, por exemplo, menor será a necessidade de aplicação em estoque em relação a um comércio varejista. Assim como se a empresa atua em um mercado muito competitivo, o oferecimento de prazos elásticos com fins de ganhar consumidores, faz com que o investimento em contas a receber se expanda.

Toda essa dinâmica e as decisões que envolvem a administração do capital de giro criam um conflito na administração financeira da organização. Esse conflito entre liquidez e rentabilidade precisa ser bem administrado para se garantir a operacionalização da organização, devido à sua importância é abordado a seguir.

2.2.1 O conflito liquidez x rentabilidade

De acordo com Ross (1998, p. 40) a “liquidez é valiosa. Quanto mais líquida for uma empresa, menos provável será a ocorrência de dificuldades financeiras [...]. Infelizmente, os ativos líquidos, geralmente são os menos rentáveis”.

O investimento em elementos do capital de giro fornece suporte ao ciclo de operações da organização e minimiza o risco de insolvência. Porém, conforme explica Assaf Neto (2002, p. 22), “quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende ser a rentabilidade oferecida pelo investimento”. A liquidez, portanto, está relacionada à base de ativos da empresa. Para Ross (1998, p. 40):

A liquidez, na verdade, possui duas dimensões: facilidade de conversão *versus* perda de valor. Qualquer ativo pode ser convertido rapidamente em dinheiro desde que se reduza o preço suficientemente. Um ativo altamente líquido, portanto, é o que pode ser vendido rapidamente sem perda significativa de valor. Um ativo ilíquido é aquele que não pode ser convertido rapidamente em dinheiro sem redução de preço substancial.

Em relação a liquidez da empresa, ela está ligada à sua capacidade de pagamento perante os compromissos assumidos. A incapacidade de pagamentos pode se efetuar pelo excesso de imobilizações, pela concessão de prazos de pagamento longos aos clientes, etc. Segundo Braga (1989) se a empresa não honrar seus compromissos terá dificuldade de crédito para manter as suas operações normais e pode chegar a ponto de decretar falência.

De maneira geral, Braga (1989, p. 30) conceitua rentabilidade como “o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”. Para os proprietários, o que importa é o retorno sobre o valor investido. Essa taxa, para ser vantajosa

aos olhos do proprietário, deve ser igual ou superior a outras oportunidades de investimento de risco equiparado (BRAGA, 1989).

Por isso, o desafio do administrador financeiro, nesse caso, é conciliar a liquidez e a rentabilidade da empresa com as diretrizes financeiras da organização. Assim como, essas diretrizes devem estar de acordo com a expectativa de retorno com o risco corrido pelas fontes dos recursos (GITMAN, 1997; SANVICENTE, 1987).

Entendido o conflito entre liquidez e rentabilidade, é importante ressaltar que o investimento em ativos circulantes é sempre necessário, porém pode sofrer alteração de volume de aplicação de acordo com a sazonalidade dos negócios da empresa. A seguir este assunto é abordado.

2.2.2 Capital de giro permanente e variável

Uma empresa operando continuamente sempre mantém recursos investidos nos elementos do capital de giro. Portanto, o investimento em capital de giro acaba sendo tão a longo prazo quanto qualquer outro ativo fixo da organização. Assim, segundo Cherry (1982, p. 89) “é mais realista pensar em termos de componentes *permanentes* e *variáveis* no compromisso geral de capital de giro”.

De acordo com Assaf (2002, p. 15) “o capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento”. Segundo Sanvicente (1987, p. 126) a necessidade de capital de giro permanente cresce, de acordo com o “crescimento do porte operacional da organização, a longo prazo”.

Já o capital de giro variável é definido por Assaf (2002) como necessidades adicionais e temporais de recursos que é percebida em certos intervalos de tempo. Para Sanvicente (1987) essa necessidade adicional apresenta comportamentos de sazonalidade, de acordo com o ramo de atividade da empresa.

Essa diferenciação entre capital permanente e variável é necessária porque ao analisar as demonstrações de uma organização se deve levar em conta se a empresa atravessa um período normal ou de aquecimento nos negócios.

Na seqüência é apresentado o capital de giro líquido, importante para a pesquisa no que diz respeito a comparação entre a política adotada pela administração e a realidade do capital de giro encontrada.

2.2.3 Capital de giro líquido

De acordo com Cherry (1982, p. 90), existe uma regra de correspondência em finanças que prega que: “as aplicações de fundos à curto prazo devem ser financiadas a partir de origens de fundos de curto prazo, e as aplicações a longo prazo ou permanentes devem ser financiadas a partir de origens de fundos a longo prazo ou permanentes”. E uma maneira de avaliar se esta regra é seguida pela organização é através do cálculo do capital de giro líquido.

O capital circulante líquido – CCL, ou capital de giro líquido, de acordo com Assaf (2002), é um resultado gerado da diferença entre ativo circulante e passivo circulante que resulta na folga financeira da empresa. Ou seja, a expressão a seguir, retirada de Assaf (2002, p. 16) demonstra o quanto do passivo de longo prazo está financiando o ativo circulante:

$$(CCL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante})$$

O capital circulante líquido também pode ser negativo, ou seja, o passivo circulante é maior que o ativo circulante. Isso significa que o ativo permanente está sendo financiado por recursos de curto prazo. Mas isso não é necessariamente um mau sinal. Como discute Assaf Neto (2002, p. 18), “essa situação de aperto de liquidez é, muitas vezes, uma decisão de estrutura financeira da empresa, optando-se por uma preferência em relação ao dilema risco-retorno”.

A importância desse indicador está em verificar a coerência entre aquilo que é apresentado no balanço patrimonial e a postura de risco que a empresa pretende manter.

Por último, dentro da pesquisa abordada sobre a administração do capital de giro, aspectos referentes ao ciclo operacional e financeiro são apresentados.

2.2.4 Ciclo operacional e financeiro

Existe um fluxo contínuo e permanente entre os elementos do capital de giro. O valor atual em estoque, em outro momento estará em disponível ou valores a receber e assim por

diante. Essa é uma característica apurada no ativo circulante, a rápida conversão dos elementos. E, quanto mais rápida essa conversão entre os elementos, maiores as possibilidades de rentabilidade e menores as necessidades de imobilização de recursos para o giro. (ASSAF, 2002).

Esse fluxo entre os elementos do ativo circulante é reflexo do desenvolvimento das atividades da empresa. Como Assaf (2002, p. 19) demonstra que “na consecução de seus negócios, a empresa busca sistematicamente a produção e a venda de bens e serviços de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer às expectativas de retorno das suas várias fontes de financiamento.”

Essas atividades, como compra, venda e recebimento, fazem parte do processo contínuo para a geração de retorno. E a soma de todas essas fases forma o ciclo operacional.

O ciclo operacional é, portanto, iniciado com a compra de matéria-prima e o recebimento dos valores por produtos vendidos determina o seu final. Para Agustini (1996, p. 29), “o ciclo operacional pode ser definido como o tempo demandado para aquisição de insumos, transformação desses insumos em produtos acabados e serviços, venda e recebimento dos mesmos.” A figura 01 demonstra o funcionamento do ciclo operacional, apresentando as suas etapas.

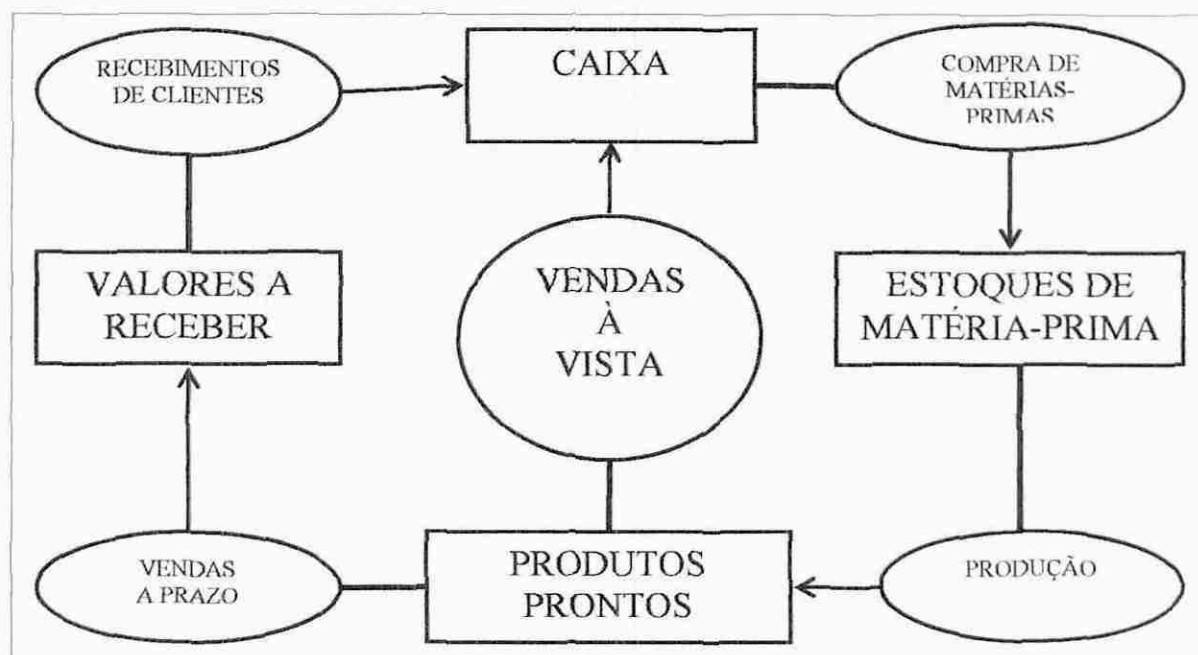


Figura 1: Ciclo Operacional
Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2002)

Integrado ao ciclo operacional surge o ciclo financeiro. Ele se inicia com o pagamento aos fornecedores e finda, juntamente com o ciclo operacional, com o recebimento pelas mercadorias vendidas. Como define Assaf (2002) é o período que a empresa precisa financiar as suas atividades. Ou seja, é nesse momento que os recursos são mais escassos, visto que há uma saída de recurso, cuja contrapartida será recebida somente em algum momento futuro.

Para a empresa quanto menor esse período de financiamento das atividades, maior a possibilidade de rentabilidade e liquidez. E, na tentativa de melhorar o desempenho empresarial, algumas medidas são tomadas na busca da compatibilização das fases operacionais. Elas são citadas por Agustini (1996, p. 30):

- a) *Retardar o máximo possível o pagamento a fornecedores, sem comprometer o relacionamento comercial e o conceito de crédito da empresa;*
- b) *Acelerar o recebimento das vendas, com os riscos de deslocamento da curva de demanda;*
- c) *Aumentar o giro dos estoques até o limite que não comprometa perda de vendas por falta de materiais.*

Os aspectos gerais que envolvem a administração dos ativos circulantes foram apresentados. Na seqüência do capítulo, as particularidades das contas do capital de giro são abordadas, visando o aprofundamento no assunto. O primeiro assunto a ser tratado, na seqüência, é a gestão das disponibilidades.

2.3 Administração das disponibilidades

O termo disponibilidades representa valores que podem ser usados imediatamente para qualquer tipo de pagamento. Nesse contexto, no cotidiano a palavra caixa é utilizada referindo-se ao mesmo sentido. Portanto, o saldo de contas corrente, os valores mantidos em espécie na empresa e aplicações de resgate imediato são todos considerados como caixa. (ASSAF, 2003)

É entendido que a empresa busca a maximização dos resultados. Portanto, quanto maior o valor “parado” em caixa, menor será o investimento em ativos que possibilitam retorno. Leite (1994, p. 68) discute isso, afirmando que “a concentração exagerada do

investimento em ativos de alta liquidez realizada para aumentar a capacidade da empresa em pagar os seus compromissos a curto prazo leva a uma deterioração dos resultados”.

Então, o objetivo básico, na gestão de caixa deve ser, segundo Ross (1998, p. 358) “manter o investimento nesse ativo tão baixo quanto possível, ao mesmo tempo em que as atividades da empresa prosseguem de maneira eficiente e eficaz”.

Portanto, o desejo da administração é conseguir arcar com as suas responsabilidades, porém com o mínimo possível de recursos estagnados em investimento sem retorno, ou com retornos insatisfatórios. Para isso, as regras citadas por Agustini (1996) para a compatibilização do ciclo de caixa, já apresentadas no tópico anterior, favorecem na gestão das disponibilidades.

Outro aspecto que se deseja na administração de caixa é a imediata disponibilização dos recursos recebidos. Isso tem lógica ao se levar em consideração a existência do *float*. O *float* é o tempo existente entre o recebimento por vendas e a efetiva disponibilidade do dinheiro, causado, geralmente, pela compensação de papéis, como cheques e duplicatas. Com os recursos eletrônicos disponibilizados pela tecnologia bancária no Brasil, o tempo do *float* diminuiu muito. (LEMES JUNIOR, 2002). Porém, para maior eficiência da administração dos disponíveis, devem-se levar em consideração algumas técnicas (adaptadas de Lemes Junior, 2002):

- a) Redução do tempo de compensação de cobrança – através do depósito imediato de cheques, no caso do recebimento na empresa, assim como o acompanhamento minucioso dos lançamentos em conta-corrente, no caso de cobrança via rede bancária. O período de *float* nesses casos pode ser negociado com o banco, mediante reciprocidade bancária e/ou cobrança de tarifas;
- b) Aceleração da cobrança de valores a receber – fornecendo incentivos para pagamentos em dia e até descontos para pagamento adiantado;
- c) Uso dos meios eletrônicos – recebimento através de meios eletrônicos, os recursos são disponibilizados quase que instantaneamente;
- d) Ajustamento conveniente dos vencimentos – combinar as saídas de acordo com a disponibilidade de recursos prevista pelo fluxo de caixa.

Portanto, são duas as preocupações centrais que envolvem a eficiência da administração das disponibilidades, a minimização de recursos aplicados e a diminuição do

tempo de compensação de papéis. Levando em consideração a primeira preocupação, a seguir é apresentado o porquê de se manter recursos investidos em disponível.

2.3.1 *Motivos para investimento em caixa*

Segundo Gitman (1997) os motivos para manter saldos de disponíveis são *transação, precaução e especulação*. O motivo transação está relacionado com os pagamentos previstos, como salários e alugueis. Segundo Sanvicente (1987), os saldos de caixa e bancos servem de amortecedor entre as saídas e entradas de caixa previstas na operacionalização da organização, ou seja, o financiamento que o ciclo operacional impõe.

Quando a empresa apresenta um plano de operações, as entradas e saídas de recursos são previstas. Portanto, os desembolsos incidentes pelo motivo de transação são facilmente organizados em uma previsão do fluxo de caixa. E, com isso, a necessidade de manutenção de recursos é melhor projetada (SANVICENTE, 1987).

Outro motivo para manter recursos em caixa é denominado precaução. Toda atividade empresarial é cercada pela incerteza e risco. Tendo em vista isso, a realidade do fluxo de caixa pode fugir daqueles valores ora projetados. A finalidade desta segunda parcela de saldo, segundo Sanvicente (1987) é servir de margem de segurança contra variações incertas e desfavoráveis.

Variação inesperada nas rendas e nos preços de fatores de produção (matéria-prima, salários, etc) , insolvência de clientes são intempéries que justificam o saldo maior na conta disponibilidades. Porém, como afirma Assaf Neto (2003, p. 479), “a facilidade de acesso imediato ao crédito permite que uma empresa trabalhe com maior taxa de retorno em razão da menor necessidade de manter saldo em caixa por precaução”. Logicamente, esse acesso imediato ao crédito deve ser aliado a uma taxa de juros viável, se apresentando menos custosa que a manutenção de valores em caixa.

A terceira justificativa abordada, para a manutenção de saldo em caixa é por especulação. Segundo Ross (1998, p. 359), o motivo especulação está aliado com a “necessidade de possuir caixa para ser capaz de tirar proveito, por exemplo, de oportunidades vantajosas de compras de mercadorias, taxas de juros atraentes e flutuações favoráveis na taxa de câmbio”. Segundo o autor, as empresas tendem, de maneira acertada, a manter esse capital

em aplicações de resgate rápido e não em espécie, visto que, enquanto não existe a oportunidade de um bom negócio, o recurso está sofrendo alguma valorização.

Os motivos que tornam necessária a aplicação de recursos em caixa foram explicitados nesse tópico. É importante ressaltar que todas as movimentações de caixa devem ser planejadas e controladas. O planejamento do fluxo de caixa será apresentado em tópico próprio, visto que é foco da presente pesquisa. Já os aspectos referentes ao controle das entradas e saídas de recursos financeiros são apresentados a seguir.

2.3.2 *Controle de entradas e saídas de caixa*

O saldo da conta disponibilidades é alterado a cada pagamento ou recebimento. Ou seja, sendo o ciclo de caixa um sistema, os recebimentos são as entradas e os pagamentos as saídas.

Zdanowicz (2002, p. 26) cita “os principais ingressos no caixa são: vendas à vista, recebimentos de vendas à prazo, aumentos de capital social, vendas de itens do ativo imobilizado, receitas de alugueis, empréstimos e resgates de aplicações no mercado financeiro”.

Em relação ao controle das *entradas* de caixa, Sanvicente (1987, p. 145) apresenta as ações:

- a) Minimizar as possibilidades de furtos ou desfálques nos processos de recebimento. Através da criação de etapas, onde cada uma é de responsabilidade de um funcionário diferente;
- b) Acelerar os recebimentos. Com isso o tempo de inatividade dos recursos é reduzido. Uso dos serviços de transferência da rede bancária, emissão e entrega rápida de faturas, etc.

Os principais motivos de saídas de recursos são para: “financiar o ciclo operacional da empresa, amortizar os empréstimos ou financiamentos captados pela empresa e investir no ativo permanente ou aplicar no mercado financeiro”. (ZDANOWICZ, 2002, p. 26).

Em se tratando das *saídas* de caixa, Sanvicente (1987, p. 145) recomenda para uma *gestão satisfatória*:

- a) Não atrasar desnecessariamente o pagamento já aprovado e reservado. Isso tende a ajudar na realização plena das atividades da empresa;
- b) Precaução contra roubos e furtos. Cheques devem ser nominais e assinados por duas pessoas, assim como as tarefas subdivididas. Sempre fazer a conciliação dos extratos das contas com os mapas de emissão de cheques;
- c) Fazer uso dos descontos vantajosos, pagando sempre na última data possível.

Os autores apresentam essas medidas para o controle das entradas e das saídas de recursos. Cada empresa deve considerar a sua realidade ao utilizá-las.

Os assuntos pertinentes à administração do disponível foram discutidos nesse tópico. No próximo tópico o tema levantado é a gestão dos valores a receber e os seus aspectos determinantes.

2.4 Administração das contas a receber

Segundo Braga (1989, p. 113), “vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em data futura”. Lemes Junior (2002, p. 442) conceitua crédito como sendo “a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiro, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, depois de decorrido o período estipulado, na sua integridade ou em valor correspondente”.

Como afirma Sanvicente (1987) ao explicitar que a venda a prazo além de ser uma forma de pagamento é uma arma de concorrência. Para Braga (1989), a concessão de crédito traz vantagens operacionais à organização, aumentando o ritmo de vendas, no caso de empresa comercial, por exemplo.

O compromisso de pagamento por parte do cliente, geralmente, fica vinculado à algum documento. Duplicatas, nota promissória, cheques são alguns exemplos (ASSAF 2002). Porém, isso não garante o recebimento no dia estabelecido.

Segundo Braga (1989, p. 114), nas vendas a prazo, alguns custos e riscos, inexistentes no recebimento à vista, incorrem:

- a) Despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;

- b) Despesas com a cobrança das duplicatas;
- c) Risco de perdas com os créditos incobráveis;
- d) Custo dos recursos aplicados nas contas a receber;
- e) Perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Por isso, conforme explica Ross (1998) a empresa precisa escolher uma política de crédito vantajosa, ponderando os benefícios do aumento das vendas, assim como os custos e riscos envolvidos nas vendas a prazo.

2.4.1 Política de crédito

De acordo com Lemes Junior (2002, p. 444), “as políticas de crédito definem formas de concessão de crédito com base nas condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira da empresa, das condições da economia e do mercado em que a empresa atua”.

Como já mencionado, a concessão de crédito serve como atrativo para a clientela. Portanto, levando em consideração esse objetivo, políticas de crédito muito rigorosas tendem a ser menos eficazes que políticas mais liberais (SANVICENTE, 1987).

A empresa deve definir os seus padrões de crédito de acordo com a sua realidade. Os padrões de crédito são os critérios mínimos exigidos para conceder crédito aos clientes (BRAGA, 1989).

2.4.1.1 Aspectos da concessão de crédito

Criar padrões de concessão de crédito é, indiretamente, uma seleção de clientes. Ou seja, trata-se da opção de aceitar ou não um cliente em potencial. Também é uma avaliação do custo-benefício em relação ao lucro e ao risco advindo da operação de venda. Se aprovado o crédito, também é necessário estabelecer o limite de crédito que pode ser liberado ao pleiteante (SANVICENTE, 1987). Weston e Brigham, citado por Sanvicente (1987, p. 157), definem os cinco aspectos a serem avaliados na seleção dos clientes, assim como na limitação do valor a ser financiado, conhecidos como os 5 C's do crédito:

- a) O cliente procurará cumprir a sua obrigação? (caráter);
- b) O desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? (capacidade);
- c) O cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? (capital);
- d) O cliente pode oferecer garantias, reais ou não? (colateral);
- e) Quais serão os possíveis acontecimentos externos (por exemplo, nível de atividade da economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? (condições)

Segundo Braga (1989, p. 117), “ao se avaliar a possibilidade de afrouxar os padrões de crédito, deve-se atentar para os seguintes aspectos básicos: incrementos no volume de vendas, no investimento em duplicata a receber e nas perdas com devedores incobráveis”. Portanto, quanto mais flexíveis os critérios para concessão de crédito maior o aporte financeiro necessário para arcar com o financiamento das contas a receber. Assim como, também é necessário investimento em departamento de cobrança atuante, minimizando as perdas e os períodos de atraso.

Outro ponto que deve ser ressaltado é a necessidade de agilidade na operação de concessão de crédito. Conforme Braga (1989, p. 117) “não se pode aplicar muito tempo no levantamento e análise das informações, sob pena de o cliente desistir ou do custo das investigações tornar-se muito elevado em face do valor do crédito”. Portanto a aplicação da empresa na sondagem das informações é proporcionalmente relevante em relação ao valor financiado.

2.4.1.2 Condições de venda

Ao decidir por conceder crédito ao cliente, a empresa deve definir duas questões em relação às condições de venda, o prazo de pagamento e a concessão de descontos são abordados a seguir.

O prazo para pagamento tem grande importância em uma negociação de compra e venda. Como discute Lemes Junior (2002, p. 445), “é fator considerado na tomada de decisão tanto por quem pleiteia o crédito como para quem está analisando a sua concessão”.

O prazo de crédito também é determinante no controle dos montantes investidos em valores a receber. Segundo Sanvicente (1987), o prazo concedido determina a velocidade

rotação das contas a receber, assim como, quanto maior o prazo concedido, maior tenderá a ser o valor investido.

Os autores citam os mais diversos fatores que influenciam na decisão do prazo de crédito. Lemes Junior (2002, p. 446), cita como sendo esses fatores, “usos e costumes, mercado comprador ou recessivo, ação da concorrência, compra por encomenda, condições negociáveis, nível da atividade econômica e capacidade da empresa de sustentar capital de giro adicional”. Segundo Ross (1998), os fatores que determinam o encurtamento dos prazos são: a perecibilidade, a demanda, o custo e a padronização dos produtos, assim como o risco da inadimplência. Já os fatores que quanto mais altos e presentes determinam a expansão do prazo são: o valor da conta, a concorrência e a expressividade do cliente.

Em relação aos descontos, Ross (1998) descreve que, ele é oferecido no intuito de acelerar o recebimento de contas e, conseqüentemente a redução do volume de recursos empenhados em créditos a receber. O desconto pode ser para pagamento à vista, para pagamento antecipado e até para pagamento em dia. Lemes Junior (2002, p. 446) justifica a prática: “é comum, no lugar de multa por atraso, a empresa oferecer desconto para pagamento em dia; após o vencimento, o desconto deixa de existir e é equivalente à multa, só que com nome diferente e melhor aceitação por parte do devedor”.

O oferecimento de descontos será bom para a empresa se os clientes observarem a vantagem dos descontos, aumentando o volume de vendas, o que compensa a defasagem do valor de cada venda e diminuindo o prazo médio de pagamento, refletindo-se em um fluxo de caixa mais compacto (ASSAF NETO, 2002). Portanto, se essas mudanças não forem percebidas com a adoção do desconto, provavelmente, não é uma prática favorável às finanças da organização.

2.4.2 Política de cobrança

Tão importante quanto vender uma mercadoria é receber o seu pagamento. O funcionamento ideal prevê que os clientes quitem os débitos em dia. Porém, essa não é uma constante, havendo clientes pagando em atraso. Para diminuir esses casos de inadimplência, a empresa deve oferecer descontos para pagamentos em dia, como discutido no tópico anterior, assim como cobrar multas e juros por atraso. O cliente deve estar consciente dessas penalidades logo que decide pela compra (LEMES JUNIOR, 2002).

Ross (1998) cita a elaboração de um *quadro de idades* como controle para as contas a receber da empresa. Nesse quadro pode-se apurar qual o percentual das contas em aberto estão atrasadas e há quanto tempo. O autor alerta que quanto mais tempo um débito está atrasado, mais difícil será o seu recebimento.

Por isso, a empresa deve ter ações pré-estabelecidas para o atraso no pagamento, como ligações após alguns dias de atraso, envio de carta e e-mail, envio do título ao cartório, etc. Dessa maneira estará exercendo uma pressão sobre os maus pagadores. Segundo Lemes Junior (2002) políticas de cobrança mais severas tendem a dar resultados com os devedores tidos como incobráveis.

Porém, alerta Sanvicente (1987, p. 160), que “a agressividade ou impertinência excessiva da cobrança pode até prejudicar as vendas em geral, pois a cobrança é vista como parte do conjunto de concessão de crédito e da política de vendas da empresa”. Além disso, é evidente que o investimento em uma cobrança não deve superar o seu valor, ou seja, a atividade de cobrança deve ser viável e proporcional ao valor que é buscada a recuperação. Como aponta Sanvicente (1987), em casos extremos deve ser realizada a cobrança judicial.

As questões referentes à administração das contas a receber foram apresentadas. No tópico seguinte a discussão se volta aos aspectos que denotam à administração dos recursos aplicados em estoque.

2.5 Administração dos estoques

Como já dito, a administração direta dos estoques não é de responsabilidade da administração financeira. Porém, como os estoques podem representar elevada participação nos ativos de uma organização, principalmente se tratando de indústrias e comércios, as finanças devem se preocupar, também, com a gestão desse investimento (SANVICENTE, 1987).

Ross (1998, p. 374) afirma que, normalmente, são três os tipos de estoque que precisam ser geridos. O primeiro tipo é a *matéria-prima*, representa “tudo aquilo que uma empresa utiliza como ponto de partida no processo produtivo”. Sanvicente (1987) aborda que o estoque de matéria-prima varia de acordo com a programação de produção e pela segurança das fontes de suprimento.

O segundo tipo é o chamado de *produção em andamento* que, segundo Ross (1998), se caracteriza por não estar pronto para comercialização, a quantidade desse tipo de produto está diretamente ligado a duração do processo de fabricação. De acordo com Lemes Junior (2002), muitas indústrias nem registram esse tipo de estoque, em vista da alta velocidade do processo de fabricação. O terceiro tipo é formado pelos *produtos acabados*, os quais estão prontos para entrega ou venda, o setor do comércio concentra grandes volumes nesse tipo de estoque (LEMES JUNIOR, 2002).

A política de estoque deve ter a preocupação de manter os níveis de estocagem dos mais diversos tipos de estoque em quantidade satisfatória à operacionalização da organização. Segundo Lemes Junior (2002, p. 471) “quanto maior for o volume de estoques maior será a flexibilidade da empresa e vice-versa”.

Para Sanvicente (1987) o volume de estoques mantidos por uma empresa depende:

- a) da velocidade com que podem ser obtidos, quanto mais rápido, menor a necessidade de estocagem;
- b) da duração do ciclo de produção, quanto mais longo, maior a necessidade de estoque;
- c) da previsibilidade das vendas, o que determina a precisão de quantidades disponíveis;
- d) da característica física do produto, visto que se é perecível, deteriorável ou sujeito à mudança de estilo ou moda, não é aconselhável grandes quantidades alocadas.

Apesar de satisfatório para a flexibilidade da organização, deve ser objetivo do administrador financeiro minimizar o investimento em estoque, visto os custos inseridos na sua manutenção. Lemes Junior (2002, p. 471), aponta os custos que podem incidir ao se manter estoques como: o próprio “investimento aplicado, a armazenagem, as transferências, os impostos, os seguros, as perdas, o controle e o desuso”. Ross (1998) afirma que, o valor total desses custos pode atingir de 20 a 40% do valor médio do estoque a cada ano.

Por outro lado, existe um custo relacionado à falta de estoques. Esse custo é difícil de ser medido ao não se saber a quantidade de vendas atuais e futuras que serão perdidas. As conseqüências negativas disso, podem ser: perda de clientes fiéis, que passam a procurar a concorrência; atingir negativamente a imagem da empresa; além de alterar o processo normal de compras, pela emergência da situação (LEMES JUNIOR, 2002).

Outros custos relacionados aos estoques, que devem ser considerados, ocorrem no momento da compra ou reposição. “A pesquisa de preços, comunicações (correio, telefone fax, internet), negociações com fornecedores de bens e serviços, emissão das ordens de compra, recepção e conferência dos produtos comprados, devoluções ocasionais” são citados por Lemes Junior (2002, p. 471-472).

A necessidade de reposição do estoque é definida pela área de compras, assimilando as necessidades dos setores envolvidos. Porém, a negociação sobre o volume, prazo de pagamentos e o aproveitamento de descontos necessita a participação direta da área financeira. Segundo Lemes Junior (2002, p. 474), a interatividade entre o setor de compras e o financeiro é importante, porque

há momentos em que o fluxo de caixa da empresa é superavitário devendo-se, conseqüentemente, negociar *bons descontos* para pagamento à vista. Da mesma forma, podem existir momentos em que o fluxo de caixa da empresa está comprometido e a orientação deve ser para a obtenção de *bons prazos* de pagamento e menores volumes de compras.

Tão fundamental quanto a aquisição dos produtos é o seu controle. Sanvicente (1987, p. 135-136) apresenta providências inerentes ao controle dos estoques:

- a) Relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques; índices de obsolescência e de perdas, possibilidades de faltas iminentes e assim por diante.
- b) Movimentar os estoques apenas com a emissão de requisições emitidas pelos funcionários competentes.
- c) Dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total. Assim o modelo de lote econômico pode ser aplicado com requintes a determinados itens de grande movimentação, valor unitário elevado e participação substancial no total, deixando-se a outros um acompanhamento mais simples, como, por exemplo, o uso de sistemas de “duas prateleiras”.
- d) Preocupar-se apenas com unidades físicas; o controle de preços unitários em estoques, não compensa o esforço burocrático exigido. Esses preços só devem ser utilizados com base na montagem de uma classificação ABC, para controle, pois o melhor critério de classificação é a “porcentagem do valor total investido em estoques”.
- e) Finalmente, efetuar contagens físicas periódicas, por amostragem, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-se a setores ou funcionários diferentes.

Como visto, também é preciso ter ênfase no controle dos estoques e por isso, algumas técnicas de administração de estoques são apresentadas a seguir.

2.5.1 *Técnicas de administração de estoque*

Existe uma série de sistemas e métodos aplicados nas organizações, visando a minimização de investimentos em estoques. Lemes Junior (2002) aponta e descreve oito dos mais comumente utilizados:

- a) Método da faixa vermelha;
- b) Método das duas caixas ou gavetas;
- c) Método do ponto de reencomenda;
- d) Sistema MPR (do inglês: Plano de Materiais Requeridos) e MPR II (do inglês: Plano de Recursos para Fabricação);
- e) Just-in-Time (do inglês: apenas no momento);
- f) Sistema ABC;
- g) Modelo do Lote Econômico de Compra.

No método da faixa vermelha, os produtos dentro de uma caixa, a medida que forem retirados, irão demonstrar uma faixa no interior da caixa, sendo esse o momento predeterminado para um novo pedido do material em questão. Já no segundo método é utilizado duas caixas ou gavetas, e quando uma delas fica totalmente vazia, uma nova encomenda é realizada (LEMES JUNIOR, 2002).

O ponto de reencomenda determina, baseado nas vendas diárias e levando em consideração o tempo de entrega, com quantas unidades em estoque deve ser realizado um novo pedido. Os sistemas MRP e o MPR II, através de *softwares*, se utilizam das facilidades da informática para minimizar os custos de pedido e de armazenagem (LEMES JUNIOR, 2002).

Os métodos apresentados definem o momento de pedir mercadorias. Uns mais simples e outros bastante sofisticados, como no caso do Just-in-time, que é um método muito utilizado na fabricação de automóveis que adequa as quantidades e minimiza o nível de estoque o mais próximo de zero possível (ROSS, 1998)

Porém, todos os métodos devem levar em consideração um nível de estoque de segurança, que permitem manter um fluxo operacional regular no caso de algum imprevisto.

Braga (1998) cita que os imprevistos podem ser atrasos no recebimento de mercadorias, devoluções geradas por itens em fora de conformidade e um aumento de demanda repentino.

As outras técnicas possuem peculiaridades que merecem ser destacadas, por isso são apresentadas nos tópicos em seguida.

2.5.1.1 Sistema ABC

O sistema ABC é a classificação dos diversos itens do estoque de acordo com o seu valor unitário e em relação aos investimentos totais. São três grupos designados pelas letras "A, B e C". Braga (1989) explica que nesta classificação não se considera a natureza dos itens:

- a) o grupo "A" é formado por pequena quantidade de itens responsáveis por alta participação no valor dos estoques. Lemes Junior (2002) trata que, geralmente, são 10% do total dos itens e equivalem à 70% do total de investimento;
- b) o grupo "B" é o bloco intermediário. Segundo Lemes Junior (2002) é formado por 20% do total de itens e 20% do total de investimentos;
- c) o grupo "C" é composto por itens de baixo valor. De acordo com Lemes Junior (2002), são cerca de 10% do valor total e 70% do total de itens.

A finalidade desse sistema é diferenciar o tratamento para cada grupo. De acordo com Ross (2002, p. 376),

os itens do grupo A, portanto, são controlados mais de perto, e seus estoques são mantidos em níveis relativamente baixos. No outro extremo, itens básicos, tais como porcas e parafusos, também existirão, mas como são essenciais e baratos, serão encomendados e estocados em grandes quantidades.

Cabe a empresa, portanto, criar critérios que determinem quais são os elementos que formam os três grupos e operacionalizar os itens de forma condizente com o grupo ao qual pertencem.

2.5.1.2 Método do lote econômico de compra

Este método é recomendado para os itens dos grupos A e B do sistema ABC. Com esse método é obtido a quantidade ideal de compra de um produto, minimizando assim os custos relativos a estocagem (LEMES JUNIOR, 2002).

Para cálculo do lote econômico de compra (LEC), deve ser considerado que quando o nível de estoque aumenta, o custo de comprar cai (relativo ao menor número de pedidos) e o custo de manter o estoque aumenta. Esse método, portanto busca o equilíbrio desses fatores, o que diminui os gastos totais (ROSS, 1998).

Comenta Lemes Junior (2002) que para o cálculo do LEC é necessário o conhecimento com precisão das seguintes informações:

- a) Quantidade do produto por período (Q);
- b) Custo de comprar por encomenda (CCe);
- c) Custo de manter produto por período (CMe).

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times Q \times CCe}{CMe}}$$

Essa fórmula determina a quantidade a ser comprada pela empresa, minimizando de maneira equilibrada os custos de aquisição e manutenção de estoques. Ela deve ser utilizada individualmente para cada item dos grupos A e B estocados pela organização. Para não arcar com os custos de falta, esse método deve estar vinculado ao método de pedido mais adequado, levando em consideração um estoque de segurança.

Os aspectos referentes a administração dos itens do ativo circulante foram discutidos, a seguir é apresentada a teoria referente ao planejamento financeiro de curto prazo.

2.6 Planejamento financeiro de curto prazo

Segundo pesquisa do SEBRAE, a grande maioria das empresas brasileiras, cerca de 70% entre ativas e extintas em 2005, acredita que é fundamental para a boa condução dos negócios ter conhecimentos sobre planejamento. E planejar as finanças da empresa faz parte de qualquer outro tipo de planejamento, visto que sem recursos financeiros as outras áreas da empresa não são viabilizadas. Exemplificando, Cherry (1982, p. 20) discute que

o planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumenta a probabilidade de distribuição aos usos que ofereçam a maior possibilidade de rendimento.

“Ao planejar, uma empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção de recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo.” Ao tratar da dimensão temporal do plano formal, obtêm-se dois tipos de planejamento: a longo e a curto prazo. (SANVICENTE, 1987, p. 208).

Ross (2002) afirma que o planejamento financeiro de longo prazo determina o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas em um período entre dois e cinco anos. Os orçamentos de todas as áreas da empresa se somam agregando um único grande projeto. Para Gitman (1997), os planos financeiros de longo prazo cobrem períodos de dois à dez anos, esse valor varia muito em proporção ao ciclo operacional da empresa. Porém, devem prever revisões periódicas de seus termos, assim como quando do acontecimento de algum fato relevante. O foco desse tipo de planejamento são os dispêndios de capital para todas as atividades e investimentos da empresa durante o horizonte vislumbrado.

Dentro das definições realizadas pela empresa para o longo prazo, os planos de curto prazo são elaborados. Ou seja, os objetivos desenvolvidos para o longo prazo são transformados em metas mais imediatas e específicas para cada área, planejando as operações da empresa (SANVICENTE, 1987). A figura 02 demonstra um esquema que resume o planejamento de curto prazo na organização.

De acordo com Gitman (1997, p. 588), os principais insumos dos planos financeiros a curto prazo ou operacionais incluem “a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros; os resultados mais importantes incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.”

A formalização, portanto, desse planejamento operacional se dá através de orçamentos que indicam as necessidades de recursos e o desempenho esperado para o período projetado. Portanto, “o plano representa um nível desejável de atuação suficientemente adequado, no período futuro considerado, para a continuação das atividades da empresa” (SANVICENTE, 1987, p. 209).

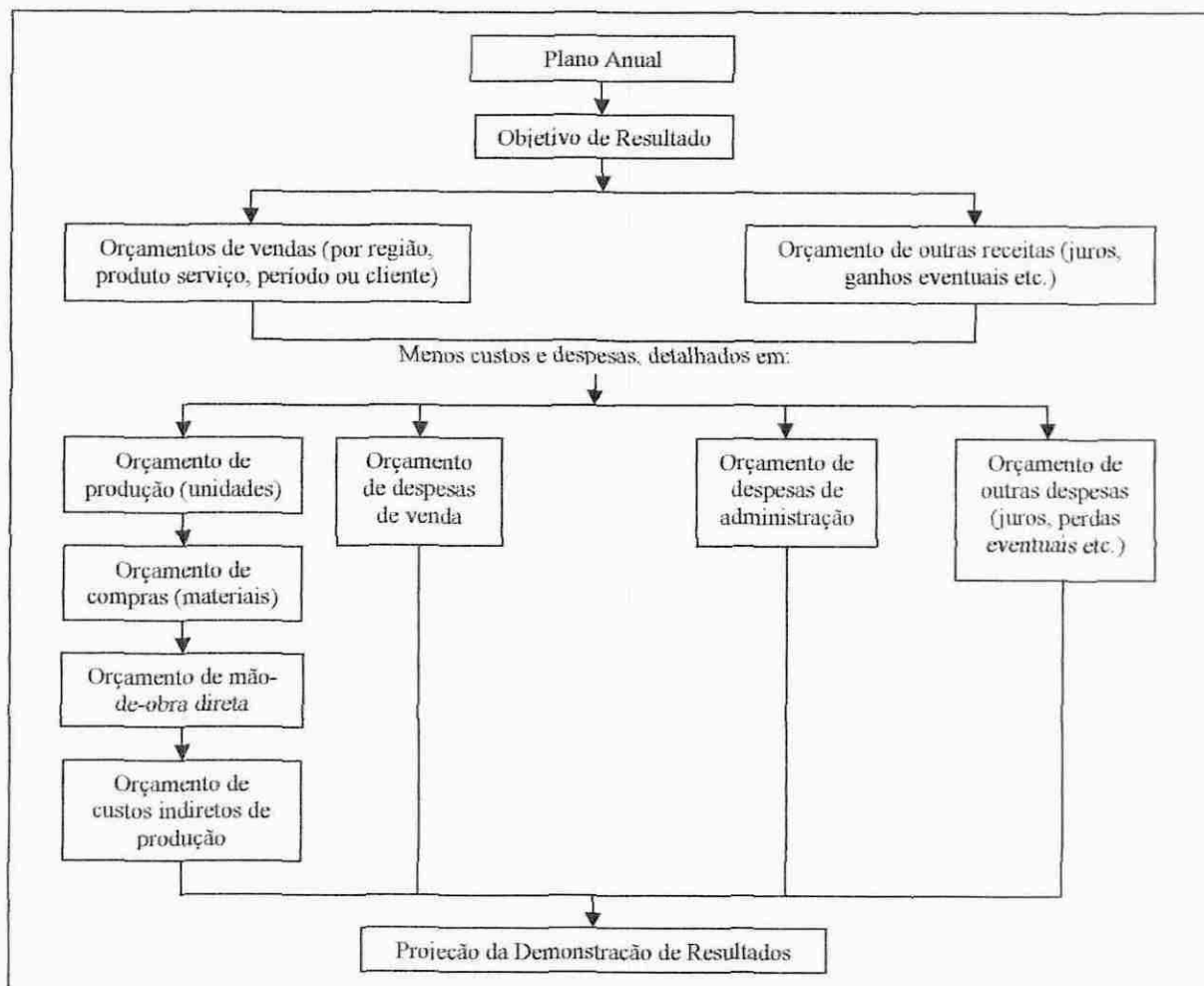


Figura 2: Esquema orçamentário global.

Fonte: Sanvicente (1987, p. 215), adaptado de Welsch (1971).

Os planos operacionais incluem orçamentos que consideram as necessidades de compras de matérias-primas, mão-de-obra, despesas diretas e indiretas, entre outros itens para atender ao objetivo traçado. O nível de detalhamento desse planejamento deve estar de acordo com as necessidades da organização.

Esses planos devem estar de acordo com a capacidade de caixa da organização. Por esse motivo, todos esses planos operacionais que servem de subsídio para o desenvolvimento do orçamento do fluxo de caixa, também devem estar adequados à disponibilidade de recursos da organização. Isso para que a empresa não se prejudique e corra o risco de insolvência. Os aspectos referentes ao planejamento do fluxo de caixa estão dispostos a seguir.

2.7 Fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2002, p. 40), fluxo de caixa é "o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado." A seguir é apresentada uma visão elaborada da finalidade do fluxo de caixa:

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor maneira possível. (ZDANOWICZ, 2002, p. 33).

Os autores descrevem a importância de se dar ênfase ao fluxo de caixa na administração dos recursos:

"É possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam" (GOLDRATT & COX apud CAMPOS FILHO, p. 23).

As dificuldades financeiras nascem da disritmia entre entradas e saídas de caixa, que somente pode ser detectada pelo minucioso estudo de uma coleção de demonstrativos do fluxo de caixa. O ritmo das entradas de caixa provenientes das operações deve estar coerente com os desembolsos por elas provocado e com a cobertura do serviço da dívida. O ritmo dos investimentos deve estar coerente com a disponibilidade de fundos levantados junto a acionistas, credores de longo prazo ou acumulado pelas próprias operações (*financiamentos*) (HOPE e LEITE apud Campos Filho, p. 23).

O fluxo de caixa permite o diagnóstico de excedentes ou escassez de caixa, possibilitando ao administrador a tomada de decisão para uma intervenção e saneamento do problema. A empresa deve conseguir, com isso, um sincronismo entre seus pagamentos e recebimentos. Evitando assim, cortes de créditos e suspensão de entrega de materiais o que teria como consequência a falta de recursos para o funcionamento da empresa. (ASSAF NETO, 2002).

2.7.1 Fatores responsáveis pela escassez de recursos

Segundo Zdanowicz (2002) existem fatores internos e externos à organização que são responsáveis pela falta de recursos. Os externos são o declínio das vendas, expansão ou retração do mercado, elevação do nível de preços, concorrência, inflação, alterações nas alíquotas de impostos e inadimplência.

Os fatores internos são aqueles influenciáveis pela administração da empresa. Envolvem as decisões de todos os setores da empresa. Portanto, a má administração dos recursos destinados à produção, vendas, distribuição, compras, pessoal, etc. podem ser causadores de insolvência empresarial. (Zdanowicz, 2002).

2.7.2 Planejamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que deve se adaptar às necessidades da empresa. Segundo Zdanowicz (2002, p. 125), essa ferramenta é um dos

instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de maneiras diferentes, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

Dois papéis desempenhados pelo planejamento do fluxo de caixa são destacados por Zdanowicz (2002). O primeiro deles é o conhecimento antecipado das necessidades de recursos para o pagamento costumeiro realizado pela organização. O segundo papel é o de tornar possível programação de desembolsos, de maneira que, sejam evitadas grandes saídas em períodos de baixo volume de recursos. Para que isso ocorra, o planejamento do fluxo de caixa deve ser abastecido de todas as previsões e orçamentos do processo de planejamento de curto prazo da organização.

Em relação ao prazo de planejamento, Welsch (1996, p. 256) aponta a existência de três tipos de planos. O primeiro deles é o de longo prazo, o qual se limita às entradas e saídas de recursos de modo mais genérico. Esse tipo de planejamento não é o foco do estudo. A seguir são apresentadas informações a respeito dos outros dois:

- a) Planejamento a curto prazo quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados. Este prazo exige a estimativa detalhada de entradas e saídas de caixa geradas pelo próprio plano anual; portanto, apoia-se diretamente nos orçamentos formais. Estabelece as bases para a determinação das necessidades de crédito a curto prazo e para o controle de caixa durante o ano.
- b) Planejamento operacional, em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte. Esta atividade destina-se primordialmente ao controle preciso dos saldos de disponível, com o objetivo de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e o custo de oportunidade dos fundos ociosos.

Para Zdanowicz (2002), o prazo de planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e ramo de atuação da empresa. Quanto maior a instabilidade do mercado tratado, menor prazo abordado, assim como se a estabilidade propiciar, maiores períodos são

elaborados. O planejamento também pode estar voltado a um projeto, portanto o planejamento deve conter detalhes e o período do respectivo. Normalmente, apura o autor, é aconselhável o planejamento mínimo de um trimestre, sendo esse detalhado em meses, semanas e dias.

Para elaboração do fluxo de caixa, as informações dos diversos setores da empresa são necessárias. Zdanowicz (2002, p. 131) aponta o que é necessário para o sucesso do planejamento:

- a) Projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções de vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) Estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Assaf Neto (2002) comenta a importância do comprometimento dos setores da organização e a sua contribuição para o sucesso do planejamento do fluxo de caixa. A seguir são apresentadas as informações discutidas pelo autor:

- a) área de produção importam as alterações de prazos de fabricação o que modifica a base de custos e necessidades de caixa;
- b) decisões de compra, cuja preocupação deve ser com o casamento entre datas de pagamento e disponibilidade de caixa;
- c) políticas de cobrança, na busca de disponibilizar de maneira mais rápida os valores para a empresa;
- d) área de vendas, avaliação das suas ações em relação as conseqüências no caixa da empresa;
- e) área financeira, mantendo o nível de endividamento coerente, obedecendo os objetivos estabelecidos.

As informações coletadas com as diversas áreas da empresa servirão na implantação do fluxo de caixa. Segundo Zdanowicz (2002, p. 133),

a implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, que poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra-operacional.

2.7.2.1 Fluxo de caixa operacional

O fluxo de caixa operacional é composto por movimentações oriundas da atividade fim da empresa. Ross (1998) descreve fluxo de caixa operacional como resultado das atividades diárias de produção e venda da empresa. O autor afirma que, por exemplo, o pagamento de juros não faz parte porque é uma despesa de financiamento assim como a depreciação, neste caso, porque não há saída de recursos.

O fluxo de caixa operacional é um número importante porque nos diz, num nível básico, se as entradas de caixa geradas pelas operações da empresa são suficientes para cobrir seus pagamentos diários. Por esse motivo, um fluxo de caixa operacional negativo é geralmente um sinal de dificuldades. (ROSS, 1998, p 46)

Zdanowicz (2002) apresenta e discute as três principais modalidades de ingressos operacionais no caixa:

- a) *Vendas à vista* – pagamento imediato. O percentual desse tipo de venda depende do tipo de atividade da empresa e do seu tamanho.
- b) *Descontos e cauções de duplicatas* – um banco “compra” os futuros créditos a uma determinada taxa de desconto. Ou os créditos servem como garantia no caso de empréstimo para financiamento do capital de giro. O autor alerta para essa prática, pois está sacrificando a rentabilidade, resultado de má administração ou planejamento inadequado.
- c) *Cobrança simples* – pagamento a prazo. O importante é saber qual o prazo médio utilizado pelos clientes e também levar em consideração possíveis atrasos por parte dos clientes.

Em relação aos desembolsos operacionais, Zdanowicz (2002) classifica e discute quatro tipos. O autor sugere o uso de mapas auxiliares para descrever e detalhar sendo transportados os valores totais para o fluxo de caixa. A seguir são apresentados os desembolsos:

- a) *Matérias-primas* – “A estimativa de desembolso é baseada em compras passadas e na própria projeção de aquisição de matérias-primas. Deverá ser feita a

apropriação de valores de compras em função das épocas de desembolso” (p. 137).

- b) *Salários mais encargos sociais* – “O importante é dimensionar o nível de desembolsos com salários e encargos sociais pertinentes” (p. 138).
- c) *Despesas indiretas de fabricação* – Grupo que compreende “o pagamento de compras de materiais secundários, de manutenção ou conservação da empresa” (p. 138)
- d) *Despesas operacionais* – despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras.

2.7.2.2 Fluxo de caixa extra-operacional

As movimentações do fluxo de caixa extra-operacional compreendem ingressos e desembolsos não relacionados com a atividade principal da empresa. Zdanowicz (2002) cita como exemplos: imobilizações, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamento.

Merecem destaque os pagamentos de financiamentos de longo prazo e as imobilizações. Zdanowicz (2002) trata que esses tipos de desembolso evacua volumes grandiosos de recursos e o retorno demora para se proceder, por isso devem ser decididos pela alta administração da empresa. E além disso, há o risco de insolvência da organização por uma investida mal realizada.

2.7.3 Planilha de fluxo de caixa e mapas auxiliares

O Modelo de Fluxo de Caixa de Zdanowicz (2002) é apresentado a seguir:

Quadro 1: Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	PERIODOS									Total					
	Jan			Fev			Mar			...			P	R	D
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. Ingressos															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. Desembolsos															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compra de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. Diferença do período (1-2)															
4. Saldo inicial de caixa															
5. Disponibilidade acumulada (3+4)															
6. Nível desejado caixa projetado															
7. Empréstimos a captar															
8. Aplicações no mercado financeiro															
9. Amortizações de empréstimos															
10. Resgates de aplicações financeiro															
11. Saldo final de caixa projetado															

(P = projetado; R = realizado; D = defasagem)

Fonte: Zdanowicz (2002, p. 145).

Segundo Zdanowicz (2002), para fazer uso de modo eficaz deste modelo apresentado é necessário o uso de alguns mapas auxiliares. Nesses mapas, serão detalhados os totais apresentados no fluxo de caixa. A seguir é apresentado as informações que devem constar em cada mapa:

- a) Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo: mês de venda x mês de recebimento;
- b) Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso: mês de venda x mês de recebimento;
- c) Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo: mês de compra x mês de pagamento;
- d) Planilha de recebimentos: comparação entre à receber e recebido por período, dentro do mês especificado;
- e) Mapa auxiliar do fluxo de caixa: contém o detalhamento dos itens do fluxo de caixa;
- f) Planilha de projeção de compras: as quantidades, os fornecedores, as datas de entrada e pagamento, valores e número de ordem de compras são incluídos;
- g) Planilha de pagamentos: comparação entre valores à pagar e pagos por período, dentro do mês especificado;
- h) Planilha de despesas administrativas: Projeção das despesas e despesas efetivas do mês especificado.

Com a apresentação dos aspectos do fluxo de caixa, as informações buscadas na literatura inerentes ao trabalho foram apresentadas. Na seqüência é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo é apresentado com a finalidade de informar a respeito dos procedimentos metodológicos envolvidos na pesquisa. Para isso, são desenvolvidos os aspectos referentes a abrangência e delineamento da pesquisa e a metodologia aplicada na coleta e análise dos dados utilizados.

3.1 Abrangência da pesquisa

Segundo Lakatos (1991), não se deve abordar temas amplos, pois levam a pesquisas levianas ou então, conduzem a divagações e discussões intermináveis sem foco.

Na abordagem do tema, segundo Rudio (1986), a observação é um dos meios mais utilizados pelo homem para se obter conhecimento e compreensão sobre pessoas, coisas, acontecimentos e situações. Entretanto,

não podemos observar *tudo* ao mesmo tempo. Nem mesmo podemos observar *muitas coisas* ao mesmo tempo. Por isso uma das condições fundamentais de se observar bem é limitar e definir com precisão o que se deseja observar. Isto assume tal importância na ciência que se torna uma das condições imprescindíveis para garantir a validade da observação (RUDIO 1986, p. 40).

O tema escolhido para a presente pesquisa é a administração do capital de giro. Mas, como foi ressaltado, quanto mais limitado for o tema de maneira mais aprofundada ele pode ser trabalhado. Portanto, fica estabelecido que o foco principal do estudo é planejamento do fluxo de caixa na organização.

A empresa é a CP Ltda., cujo motivo da escolha é o contato pessoal com o proprietário e afins, o que possibilita acesso aos dados fundamentais à realização da pesquisa. E, também, outro motivo que levou a escolha da empresa é a competitividade do mercado em que atua, gerando importância ainda maior ao planejamento financeiro de curto prazo.

Portanto, uma limitação da pesquisa é que as conclusões aqui obtidas somente terão validade total para a realidade da empresa em questão. O que não retira a importância do estudo para outras empresas, porém é necessária a coleta de dados e informações da sua realidade, podendo adaptar este projeto e utilizá-lo como um guia

3.2 Delineamento da pesquisa

Em primeiro lugar, de ordem geral, a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada. Visto que ela se propõe a solução de um problema de ordem prática. Segundo Cervo (2002, p. 65), na pesquisa aplicada “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

As pesquisas podem ser classificadas de diversas maneiras. E os diversos autores propõem tipos semelhantes, porém com critérios de classificação diferentes. Para um melhor entendimento, será utilizado o critério adotado por Vergara (2007), onde a pesquisa é classificada de acordo com os seus fins e com o meio de investigação adotado.

Em relação à sua finalidade (natureza), a pesquisa apresenta características de descritiva e exploratória. Ela possui características exploratórias porque, como explica Cervo (2002), não sugere hipóteses, lançando objetivos a serem alcançados e buscando informações sobre o assunto. O autor (p. 69) ainda descreve que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

A característica principal de uma pesquisa descritiva é a não manipulação de fatos ou fenômenos. Portanto, ela coleta dados, através de observação, diretamente na realidade e os transcreve, analisa e correlaciona (CERVO, 2002).

Em relação ao meio de investigação utilizado para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa apresenta, predominantemente, características de um *estudo de caso*. Segundo Gil (2007, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” o que não se obtém pela maioria dos outros meios de investigação. Cervo (2002, p. 67) define estudo de caso como sendo pesquisa “sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar vários aspectos de sua vida”.

Como meio de investigação, a pesquisa também apresenta características de pesquisa bibliográfica e documental. Porém o foco é o estudo de caso, visto que, a busca de informações escritas é realizada com a finalidade de servir de base (pesquisa bibliográfica utilizada para desenvolver a fundamentação teórica) e de aprofundar (pesquisa documental realizada em documentos disponibilizados pela administração da empresa), ainda mais, o estudo sobre a organização CP Ltda.

As situações e documentações analisadas por esta pesquisa, ou seja, o seu objeto de estudo, está relacionado às finanças da CP Ltda., sendo os fatos apenas observados na organização (não há manipulação para realização do estudo). E os elementos interligados que são observados na organização, são os aspectos da administração do capital de giro, o planejamento financeiro a curto prazo, o fluxo de caixa e as conseqüências para o funcionamento da organização.

3.3 Coleta de dados

O estudo de caso é uma forma de pesquisa muito completa quando o assunto é coleta de dados. São utilizados os dados de pessoas assim como de papéis. “Nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (GIL, 2007, p. 141).

Dentre as técnicas de coletas de dados, a presente pesquisa fez uso da observação, entrevista e análise documental. Segundo Ander Egg (*apud* Marconi, 2004), a observação pode ser classificada de acordo com diversos critérios. No presente trabalho, a classificação é a seguinte:

- a) de acordo com os meios utilizados é classificada como sistemática, já que foi realizada para responder a propósitos preestabelecidos;
- b) segundo a participação do observador é dita como não participante, pois o pesquisador está agindo como espectador e não possui vínculos com a organização;
- c) em relação ao número de observadores é considerada individual;
- d) em relação ao local é classificada como na vida real.

A observação na organização se deu com o intuito de perceber como ocorrem os processos na prática. Como não é possível observar tudo, a atenção é voltada para os pontos levantados pela teoria pesquisada, ou seja, dentro do complexo sistema que é a empresa funcionando em um mercado competitivo, foi observado como ocorre a gestão dos ativos circulantes e o seu planejamento.

De acordo com Vergara (2007), a entrevista pode ser classificada como informal, caracterizando-se por ser uma conversa quase que despreziosa; focalizada, quando a entrevista se limita a falar sobre o tema da pesquisa e por pauta, quando existe uma série de assunto a serem abordados previamente selecionados. A autora comenta que é válido demonstrar ao entrevistado o que fora transcrito da entrevista.

Foram cinco as entrevistas realizadas durante o mês de outubro. Todas as entrevistas foram realizadas com o Sr. Anderson, gestor da empresa e filho do proprietário. Na realidade, todos os familiares do proprietário possuem conhecimento amplo sobre a empresa para fornecer as informações, porém o Sr. Anderson foi escolhido por ser formado em administração de empresas e ter um conhecimento maior sobre os conceitos técnicos.

As entrevistas, segundo a classificação supracitada foram do tipo por pauta, visto que vários pontos a serem debatidos foram previamente estabelecidos e houve a transcrição das informações. Durante a realização das entrevistas, o material transcrito foi lido pelo entrevistado, visando evitar quaisquer distorções na formalização do estudo.

A pesquisa documental, como já mencionado anteriormente, serviu como suporte ao estudo de caso. Os relatórios emitidos pelo sistema da empresa, pertinentes à pesquisa, não foram fornecidos pela organização. Esses relatórios são: de venda por período, impostos pagos por período, despesas por período, contas a receber na data, estoques na data, contas a pagar, extratos bancários e saldo da conta caixa. Desses documentos, só foi permitido que as informações necessárias ao estudo fossem copiadas. Essa restrição não prejudicou a execução da pesquisa.

3.4 Análise dos dados

Depois de coletados os dados precisam ser analisados para que o propósito do trabalho tenha seguimento. Segundo Lakatos (1991, p. 167), “a importância dos dados não está em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Pela análise é que os objetivos do trabalho podem ser atingidos. A análise também serve para medir a validação de relações de causa-efeito, produtor-produto, correlações, etc. (TRUJILLO *apud* LAKATOS, 1991).

Ao realizar a análise dos dados obtidos na empresa CP Ltda., o foco da análise predominantemente qualitativa é para o relacionamento entre as informações coletadas com a teoria pesquisada.

Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas, o que possibilitou realizar a análise dos números para se apurar a situação financeira e construir do fluxo de caixa da organização. E, através da análise de conteúdo, buscou-se contextualizar o *relacionamento de causa-efeito entre a situação financeira atual da organização com a maneira que se dá a administração e o planejamento de curto prazo na organização.*

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas na organização. Assim como é realizada a análise dos dados do planejamento financeiro de curto prazo da empresa, servindo de subsídio para a elaboração do fluxo de caixa. Neste primeiro momento é apresentada a caracterização da organização.

4.1 Caracterização da organização

A empresa em questão, por solicitação do entrevistado, é tratada no trabalho pelo nome fictício CP Ltda. Fundada em 02 de janeiro de 1980, a empresa atua no ramo de atacado em geral, comercializando produtos alimentícios, de limpeza e higiene pessoal. E tem a região da Grande Florianópolis como o seu terreno de atuação.

Desde que fora fundada, até o final de 2005, a empresa tinha como administrador principal o Sr. Joaquim, o proprietário da organização. De janeiro de 2006 para cá, o maior responsável pela gestão do negócio é o Sr. Anderson, filho do proprietário.

Com a mudança da gestão, uma reestruturação da empresa está sendo gradativamente realizada. Na nova forma de administrar da empresa, de acordo com o próprio Sr. Anderson, a empresa sofreu um enxugamento no número de funcionários e no número de veículos de entrega. As mudanças também foram em benefício da modernidade, onde o sistema de gestão informatizado foi introduzido.

Para que se tenha uma caracterização mais completa da organização, a seguir são apresentados os aspectos referentes a estrutura, a clientela, os produtos e os fornecedores da organização nos dias de hoje.

4.1.1 Produtos

O ramo de atuação da empresa é considerado como atacado em geral. Isso significa que a empresa compra e revende artigos para os comércios varejistas.

A empresa trabalha com ampla gama de produtos. Por causa da variedade apresentada, podem ser classificados de diversas formas. No sistema de informações da empresa são 58 as classificações de categorias de acordo com o tipo de produto. Segundo o gestor, são aproximadamente 3.000 itens disponíveis no estoque a pronta entrega da organização.

A seguir são citados exemplos de itens de algumas das categorias dos produtos vendidos:

- a) Doces: balas, chicletes, pirulitos, chocolates, guloseimas em geral;
- b) Lanches: bolachas, pipocas, salgadinhos;
- c) Alimentação: arroz, feijão, farinha, óleo, sal, macarrão, leite, enlatados;
- d) Embalagens: sacolas plásticas, sacos de lixo, sacos de papel para lanches, copo descartável;
- e) Limpeza: água sanitária, desinfetante, álcool, detergente, sabão;
- f) Higiene Pessoal: papel higiênico, lenços umedecidos, sabonete, creme dental, palito dental, aparelhos de barbear;
- g) Bazar: vela, lâmpada, pilha, balão;
- h) Bebidas: refrigerantes, água;
- i) Produtos em Embalagens Econômicas (para *Food Service*): milho, ervilha, pepino, batata-palha, maionese, tempero, molho, etc.

Quando é possível, a empresa atua com marcas e produtos conhecidos do grande público. Porém, em alguns itens não é possível conseguir preço que faça frente aos grandes atacados ou redes varejistas. Nesses casos, a empresa procura trabalhar com marcas alternativas que apresentem bom preço, boa qualidade e, ainda, boa aceitação do seu público-alvo.

Um mercado muito disputado é o de produtos de alto giro, tais como arroz, sal, café e óleo. A alternativa encontrada pela empresa para ter preço competitivo, nesse caso, foi o aumento do volume de compras. Para abarcar uma fatia do mercado, empresa desde 2007, começou a trabalhar com apenas uma marca de cada item. Assim, como adquire grande quantidade de um só fornecedor, consegue barganhar melhores preços e repassar para os clientes a vantagem conseguida.

4.1.2 Estrutura

A sede da organização é um conjunto de dois galpões próprios localizados no bairro Ponte de Imaruim, município de Palhoça. Essa é a localização da empresa desde que fora constituída, apenas sofrendo ampliações de acordo com a demanda de espaço para estoque, mostruário e escritório. Se tratando de investimento em imobilizado, a empresa também possui dois veículos de carga utilizados para entrega de mercadorias.

Conforme é apresentado na figura 3, a empresa conta com a atuação de 17 pessoas. Desses, dois são motoristas, cinco são auxiliares de carga e descarga e três são vendedores que atuam internamente em um sistema de recepção de pedidos por telefone e atendimento aos clientes que se dirigem à organização. Esses possuem vínculo empregatício com a organização. Também possui quatro vendedores externos que são representantes autônomos, não possuindo relação empregatícia com a empresa. Eles realizam o trabalho de visita periódica aos clientes para realização de pedidos, recebendo pagamento pelo sistema de comissões percentuais sobre as vendas.

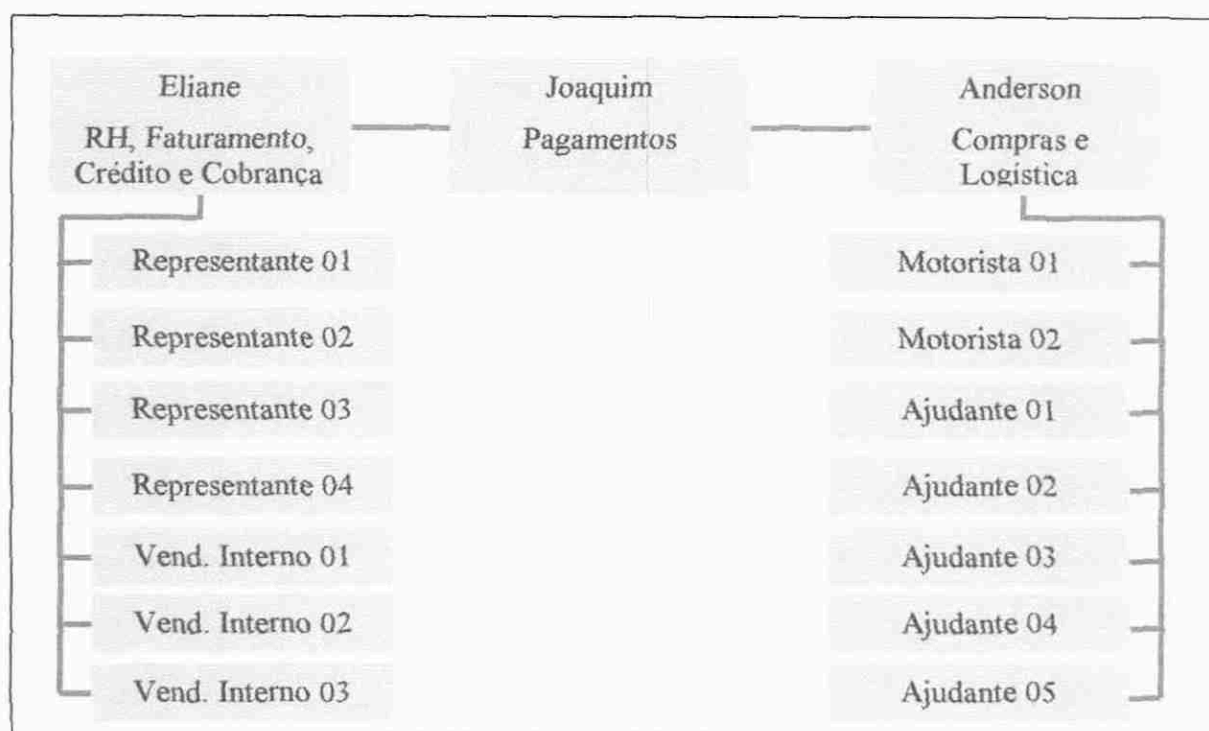


Figura 3: Colaboradores da CP Ltda.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

As outras três pessoas que atuam na organização possuem papéis administrativos, o Sr. Joaquim, que é o proprietário, cuida dos pagamentos aos fornecedores e presta auxílio nas

atividades operacionais. Já a Sra. Eliane, esposa do proprietário, cuida da área de pessoal e do faturamento, crédito e cobrança. O filho do proprietário, Sr. Anderson, é responsável pelas compras e pela logística, em geral. Cabe ressaltar que qualquer tipo de decisão considerada atípica é tratada entre os três administradores, na busca de consenso para a boa gestão de todas as funcionalidades da organização.

Além desses, o administrador ressaltou a existência de mais quatro pessoas envolvidas com a parte de vendas na organização. Eles na realidade são clientes que possuem privilégios de preços diferenciados para efetuarem revenda. Portanto, a empresa os classifica como excelentes parceiros comerciais.

Na gestão do negócio, a informatização foi condição necessária ao funcionamento da organização. A empresa conta com cinco computadores interligados e com acesso à internet. Assim como os vendedores possuem *palmtops* (computadores portáteis), que transmitem os pedidos no momento em que são realizados, via tecnologia celular, para o sistema da empresa. Esse sistema, implantado no início de 2007, gera relatórios que demonstram informações fundamentais à manutenção do estoque, assessoria de vendas, apresentando, também, valores referentes ao faturamento consolidado e outras informações relevantes ao negócio.

De acordo com o entrevistado, essa estrutura apresentada, em relação ao espaço físico, veículos, quadro de colaboradores e sistema de informações, atende satisfatoriamente as necessidades da empresa.

4.1.3 Clientes

Como já dito, a CP Ltda. atua na região da grande Florianópolis, por meio de vendas por representantes, assim como recepciona os compradores diretamente nas suas instalações.

A empresa divide em três os segmentos de clientes atendidos com frequência:

- a) *Food Service* – restaurantes, lanchonetes, pizzarias, bares, panificadoras e carrinhos de cachorro-quente;
- b) *Eventos* – casamentos, festas de aniversário, festas junina, natal, etc.;
- c) *Pequenos Varejistas* – mercearias e mercados de bairro.

A segmentação acima foi apresentada em ordem de importância para a organização. Portanto, o grupo *Food Service* é considerado a clientela principal, por ser mais lucrativa, tendo em vista, também, que atualmente a organização não consegue competir tanto por preços em relação aos produtos para os pequenos varejos.

4.1.4 Fornecedores

A empresa possui no seu banco de dados, aproximadamente 380 fornecedores cadastrados. Porém, dentre esses, o entrevistado afirma que a empresa compra produtos de aproximadamente 280 deles, dos mais diversos pontos do país.

A maioria das compras é realizada por intermédio de representantes dos grandes atacados e das próprias indústrias. Eles se dirigem à empresa em intervalos de tempo de acordo com a demanda do seu produto, período esse nunca inferior a uma semana. Através de *folders*, eles apresentam os produtos de uma ou mais marcas. Existem as exceções desse sistema, uma pequena quantidade de fornecedores que são contatados por telefone quando aferida a necessidade de produtos.

Não há muita variação no prazo de entrega. Em condições normais chegam à empresa em até uma semana. Porém, existem períodos de muita demanda de pedidos em alguns fornecedores, o que ocasiona atrasos nas entregas. Nessas condições os representantes já avisam o gestor para antecipar os pedidos, evitando assim a falta do produto em questão.

A grande maioria dos fornecedores também arca com os custos do frete. Existem algumas exceções que são aqueles pagos pela CP Ltda. Nesses casos, o entrevistado afirma que é analisado o custo-benefício de se trabalhar com um fornecedor que cobra o frete ou outro, sendo que às vezes é mais vantajoso pagar o custo do frete a comprar de outro fornecedor.

Existe um único caso que a empresa se utiliza do seu veículo maior de carga para buscar mercadoria, em um fornecedor da cidade de Joinville. Isso ocorre porque esse fornecedor não arca com os custos do frete, sendo aproximadamente 600,00 reais de vantagem buscar o produto se comparado com o pagamento pelo frete terceirizado. Essa economia possibilita a empresa oferecer o produto a um preço mais competitivo no mercado local.

que sejam constatadas algumas informações. A seguir é apresentado o ativo e o passivo circulante da organização no dia 30 de setembro de 2008:

Quadro 2: Quadro do Ativo e Passivo Circulante da Organização.

Ativo e Passivo Circulantes (30/09/2008)			
ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R\$ 150,00	Fornecedores	R\$ 278.041,60
Banco BESC	R\$ 385,25	Impostos a recolher	R\$ 34.163,42
Banco Santander	R\$ 25,36	Total Contas a Pagar	R\$ 312.205,02
Total Disponível	R\$ 560,61	Provisão Salários	R\$ 7.740,00
Contas a Receber (em dia)	R\$ 116.468,78	Provisão Comissões	R\$ 3.776,30
Contas a Receber (atrasados)	R\$ 26.617,40	Encargos Sociais	R\$ 4.372,60
Total Contas a Receber	R\$ 139.991,27	Total Salários	R\$ 15.888,90
Estoques	R\$ 295.740,16	Ch. Especial CEF	R\$ 5.258,35
Total Estoques	R\$ 295.740,16	Ch. Especial Real	R\$ 1.531,65
		C.Garantida Santander	R\$ 20.533,18
		Fin. FINASA	R\$ 17.170,56
		Empréstimo Real	R\$ 9.696,96
		Empréstimo Santander	R\$ 51.484,08
		Total Empréstimos	R\$ 105.674,78
Ativo Circulante	R\$ 436.292,04	Passivo Circulante	R\$ 433.768,70

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da organização.

Realizando uma análise preliminar do ativo circulante, pode-se constatar que do total de 436.292,04 reais, estão investidos: 0,13% (R\$ 560,61) em disponíveis, 32,09% (R\$ 139.991,27) em valores a receber e 67,78% (R\$ 295.740,16) em estoques. O total do passivo circulante (R\$ 433.768,70) está composto da seguinte maneira: 64,10% (R\$ 278.041,60) na conta fornecedores, 7,88% (R\$ 34.163,42) em impostos a recolher, 3,66% (R\$ 15.888,90) em salários a pagar e 24,36% (R\$ 105.674,78) referentes a empréstimos a pagar até setembro de 2009.

Portanto, essa é a situação apresentada no ativo circulante e passivo circulante da organização em 30 de setembro de 2008. Ao constatar a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante é obtido o valor da folga financeira da organização, também conhecido como *capital circulante líquido* (CCL). Portanto, o CCL é positivo e igual a R\$ 2.523,34, ou seja, 0,58% do ativo circulante não estão comprometidos com o passivo circulante.

Essa configuração demonstra uma situação de dificuldade financeira. Alguns fatos podem ser percebidos quando são realizadas conclusões a partir dos dados do quadro:

Outro aspecto a se verificar é o prazo de pagamento. Segundo o entrevistado, as compras consideradas de baixo valor, até 300,00 reais, são pagas à vista, por opção da empresa, com negociação de descontos quando é o caso. Essas compras à vista correspondem a 5% do valor total das compras. O restante é a prazo, e o entrevistado estima que 70% desses são faturados com 28 dias de prazo e 30% faturados em parcelas, que geralmente não ultrapassam o prazo médio de 50 dias para pagamento. A forma de pagamento varia de acordo com o fornecedor, podendo ser efetuado em cheque da empresa ou através de boleto bancário.

4.1.5 Concorrência

O administrador considera dois tipos de concorrentes, o que ele classifica como diretos e indiretos. Os concorrentes diretos são outros atacados de diversos portes, localizados em toda a região sul do Brasil que, muitas vezes também são fornecedores da CP Ltda. A maioria deles trabalha com representantes de venda, sistema similar ao utilizado pela CP Ltda. A concorrência indireta é formada por redes de supermercado, cujo volume de compras junto aos fabricantes torna os seus preços atraentes.

Existe um concorrente em especial que precisa ser comentado. O Atacado Souza, empresa da Grande Florianópolis, que possui aproximadamente o mesmo porte da CP Ltda. Essa empresa é tida como uma aliada, visto que na necessidade de produtos que estão faltando, uma empresa empresta para a outra. O empréstimo é “pago” quando o fornecedor reabastecer àquela que necessitou a mercadoria. Além disso, como comentou o , “o Atacado Souza não queima preços buscando clientes nossos, assim como nós também não fazemos com os clientes deles”.

4.2 Capital de giro na organização

Neste tópico são demonstrados os dados extraídos de documentos da organização. Apresentá-los neste momento é oportuno, pois são úteis na continuação do estudo de caso, servindo de subsídio para os tópicos seguintes.

Em primeiro lugar é apresentada a situação financeira da empresa. Juntadas as informações pertinentes, o ativo e o passivo circulante da organização foram montados para

- a) A empresa possui um valor quase que nulo investido em disponível, o que não garante os pagamentos dos impostos a recolher, dos salários e nem de uma pequena parte dos fornecedores;
- b) R\$ 26.617,40, ou seja, 19,01% dos valores a receber se encontra em atraso, o que sugere que alguma parte desse valor possa ser perdida e que dos pagamentos ainda não vencidos, alguma parte deles pode ser recebida com atraso;
- c) 24,22% do investimento em capital de giro está sendo financiada por recursos bancários que geram despesas financeiras para a organização.

Não se tem como afirmar, com certeza absoluta, se essa conjuntura que a empresa atravessa é momentânea ou se arrasta através dos anos, pois a empresa não guarda registros de exercícios anteriores para comparação. Nem mesmo balanços patrimoniais e demonstração dos resultados do exercício são elaborados anualmente. O que serve como base é a percepção do quando diz que a empresa, após a reformulação sofrida a partir de 2006, está aumentando a sua liquidez e dependendo cada vez menos de capital de bancos. Ou seja, pode-se dizer que a empresa já passou por momentos piores de liquidez do que apresenta atualmente.

Uma situação que necessita ser abordada é que no ramo de atuação da empresa existe sazonalidade, ou seja, em certos períodos do ano os negócios se intensificam. A seguir foi preparada a tabela 1 com dados referentes ao faturamento, compras e estoque para que se tenha uma idéia da evolução mensal do negócio no decorrer do ano.

Tabela 1: Acompanhamento mensal do faturamento, compras e estoque.

	2007			2008									Média 12 meses
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	
Faturamento Total	328.278	314.918	375.882	283.678	279.995	267.359	254.579	239.673	257.755	275.319	220.246	224.167	276.821
Faturamento mês Média	18,59%	13,76%	35,79%	2,48%	1,15%	-3,42%	-8,03%	13,32%	-6,89%	-0,54%	20,44%	19,02%	
Compras	279.953	287.588	234.979	215.840	240.844	168.368	197.929	189.360	159.387	188.848	169.031	202.066	211.183
Compras mês Média	32,56%	36,18%	11,27%	2,21%	14,05%	20,27%	-6,28%	10,33%	24,53%	10,58%	19,90%	-4,32%	
Estoque Final	307.152	345.697	284.985	274.140	297.919	266.998	269.304	276.155	262.774	261.996	263.890	295.740	283.896
Estoque mês Média	8,19%	21,77%	0,38%	-3,44%	4,94%	-5,95%	-5,14%	-2,73%	-7,44%	-7,71%	-7,05%	4,17%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos da empresa.

Pode-se perceber na tabela que em dezembro, período em que a empresa faturou mais, houve incremento de 35,79% do total de vendas em relação a média do ano. Pode-se perceber também, que no mês de novembro de 2007 a empresa comprou e estocou acima da média já esperando a intensificação nas vendas.

Não foi possível realizar o acompanhamento das disponibilidades e dos valores a receber mensalmente, visto que a empresa não dispunha dos dados. Por esse motivo não se consegue obter o valor do acréscimo nesses ativos e com isso obter os valores do capital de giro fixo e variável da organização. Mas, estimando-se que os valores acompanhem as oscilações do faturamento, são obtidos:

Tabela 2: Estimativa de investimento em ativo circulante.

	2007			2008									Média 12 meses
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	
Oscilações do Fatur.	118,59%	113,76%	135,79%	102,48%	101,15%	96,58%	91,97%	86,58%	93,11%	99,46%	79,56%	80,98%	100,00%
Disponível	822	788	941	710	701	669	637	600	645	689	551	561	693
Valores a receber	205.007	196.665	234.736	177.155	174.855	166.964	158.983	149.674	160.967	171.935	137.542	139.991	172.873
Estoques	307.152	345.697	284.985	274.140	297.919	266.998	269.304	276.155	262.774	261.996	263.890	295.740	283.896
Total	512.982	543.150	520.662	452.005	473.476	434.631	428.924	426.429	424.385	434.620	401.984	436.292	457.462

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Portanto, levando em consideração essa estimativa apresentada na tabela 2, a média de investimento em ativo circulante é de 457.462,00 reais, sendo que em novembro de 2007 apresentou-se o maior investimento e em agosto de 2008 apresentou-se o menor.

Pode-se considerar o valor investido em agosto de 2008, R\$ 401.984,00 como sendo o *Capital de Giro Permanente*, tendo em vista que esse montante sempre estará investido nessa modalidade. E, todos os valores acrescidos nos outros meses podem ser considerados o *Capital de Giro Variável*.

Com os dados obtidos na organização, um ciclo operacional bem próximo da realidade pode ser obtido. A seguir são apresentados as informações do cálculo do ciclo de caixa e um gráfico foi elaborado:

- o período entre a compra do produto e o seu recebimento, em geral, é de sete dias corridos;
- o prazo médio de pagamento aos fornecedores é de 31 dias diretos;
- o prazo médio de estocagem é de 47 dias (valor obtido pelo estoque médio dividido pelo produto do custo das mercadorias vendidas multiplicado pelo número de dias do exercício);

- d) o prazo fornecido para os clientes varia entre à vista e 30 dias corridos (apenas clientes especiais têm direito a prazos mais extensos), realizando uma média simples chega-se a 15 dias corridos.

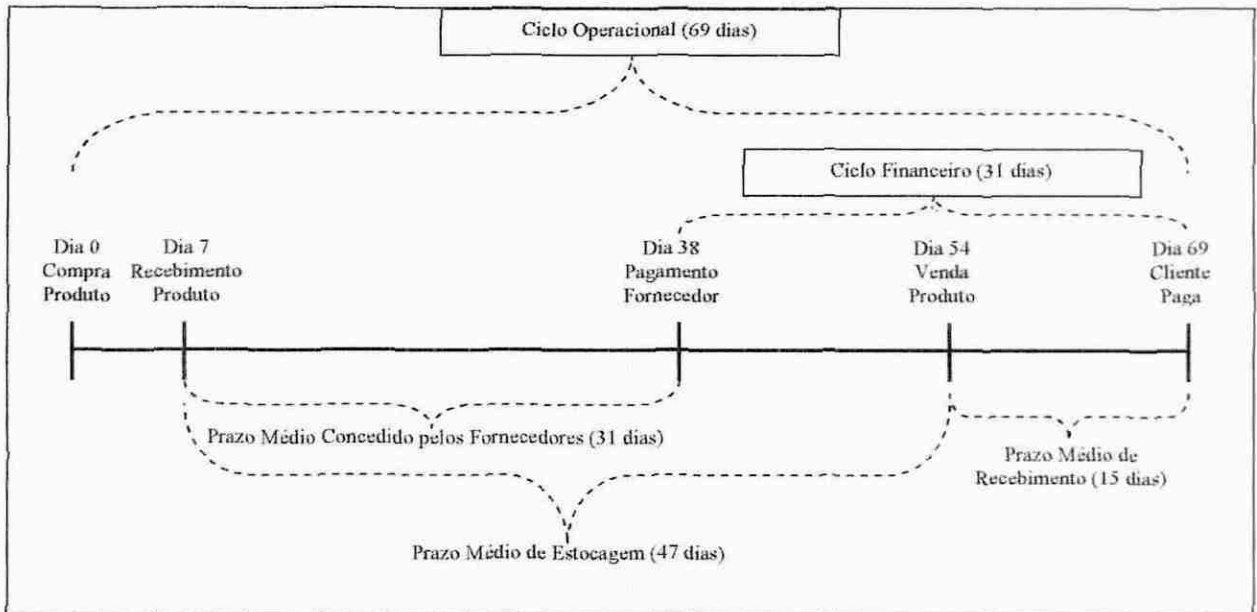


Figura 4: Ciclo Operacional e Financeiro da Empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da organização.

Portanto, ao se analisar a figura, percebe-se que o ciclo operacional da empresa é de 69 dias e, a empresa precisa financiar, através de recursos próprios e bancários como é o caso, 31 dias que compreendem o ciclo de caixa da organização.

Na seqüência deste capítulo são apresentados dados e informações relevantes sobre a administração dos estoques, dos valores a receber e das disponibilidades. Também é demonstrado como se dá o planejamento financeiro e do fluxo de caixa baseado em informações prestadas pela empresa.

4.3 Estoque

Nesta seção são apresentados os dados e informações inerentes à administração financeira de estoques. Informações desse tema, prestadas pelo entrevistado são analisadas a partir do que foi buscado na teoria.

Na empresa, o estoque ocupa posição de destaque, visto que a organização atua no ramo comercial. Como a empresa não opera como fabricante, todo o investimento se dá em mercadorias para revenda.

No aspecto financeiro, o estoque participa de maneira significativa na organização, representando dois terços do investimento em capital de giro, como pôde ser visto o quadro 2. Porém ao analisar o quadro, pode-se perceber que o financiamento do estoque é quase que integralmente realizado pela conta fornecedores.

Isso se deve ao fato da empresa buscar na negociação com fornecedores prazos e preços vantajosos, fundamental para a operacionalização da empresa. Conseqüentemente, a atitude de buscar um prazo mais elástico junto aos fornecedores acaba por diminuir o ciclo de caixa.

Em todas as situações essa negociação de prazos e preços é interessante para a empresa. Mas como a empresa trabalha em situação de dificuldade financeira, com valor ínfimo de disponibilidades e alto volume de contas a receber em atraso, os prazos negociados são essenciais para a continuidade do negócio.

O destaque da conta estoque se dá pelo volume total de investimento nesse ativo. Segundo o entrevistado, é o mínimo possível para atender satisfatoriamente as necessidades operacionais da empresa. Já o volume médio de estoque mantido de cada tipo de produto é influenciado por fatores como: o intervalo entre as visitas dos representantes dos fornecedores, o prazo de entrega do fornecedor, a procura da clientela, a sazonalidade e prazo de validade do produto. Essas influências são monitoradas pelo gestor. Porém, algumas delas podem ser ignoradas quando há alguma negociação vista como satisfatória.

Maiores volumes são mantidos, ou compras são antecipadas, por exemplo, quando descontos e prazos são vistos como significativamente atraentes e vantajosos para a organização ou então, quando existe a perspectiva de falta do produto no mercado.

Fora essas eventuais negociações antecipadas ou, de maiores volumes, as necessidades de compra são averiguadas através do sistema da empresa e confirmadas pela contagem física do estoque, a cada visita do representante do fornecedor. Após a constatação da necessidade, o pedido é realizado e a próxima visita do representante é agendada. Nesse momento, portanto, baseando-se no seu conhecimento do mercado e histórico de vendas, o Sr Anderson adquire a quantidade suficiente para esse intervalo até a próxima visita, com uma margem de, em média, de 15% de estoque de segurança. Por esse conhecimento e, também,

pela disponibilidade dos representantes, a empresa não faz uso de nenhum mecanismo que determine o ponto de recompra dos produtos.

Quanto aos custos do estoque, o que preocupa os proprietários é o custo da falta. Sem saber precisar a frequência, o entrevistado afirmou que ocorrem alguns casos em que o cliente solicita um produto específico, e o mesmo não está disponível. Nesse caso, quando é possível e o cliente aceita, a empresa fornece algum produto similar de outra marca ou aquele tipo que foi solicitado é enviado posteriormente. Porém, algumas vezes, por diversas razões, o cliente não aceita esses inconvenientes, e esse fato pode trazer conseqüências para a organização. O cliente pode, por exemplo, começar a comprar o produto de outro fornecedor, tendo em vista *da grande quantidade de fornecedores desses produtos na região.*

Já os custos de manutenção e de compra são considerados mínimos ou até inexistentes pelos gestores. Os proprietários não os visualizam como influenciadores no resultado da organização. Porém, foi observado que:

- a) Os depósitos possuem iluminação e são limpos com alguma frequência, logo influenciam nas taxas de água e energia elétrica;
- b) Os ajudantes de carga e descarga disponibilizam parte de seu tempo para limpeza e algumas organizações no estoque, assim parte do salário deles pode ser rateado para essas funcionalidades;
- c) A área construída gera Imposto Predial (IPTU), sendo então, grande parte do prédio justificada pela necessidade de estocagem;
- d) Parte do salário do responsável por comprar é custo de pedir, no caso o próprio *administrador, que também possui outras funções.*

Os proprietários não enxergam essas despesas como custos de manter e de comprar, por não variarem em relação aos volumes e também estarem vinculados a outras atividades da empresa. Essa pesquisa pode apresentar quais são os custos envolvidos na manutenção e na compra das mercadorias, porém seria necessário um estudo mais aprofundado para se perceber qual o percentual de rateio correto desses custos entre a manutenção e as compras de estoques e as outras áreas da empresa.

Os fretes quando são pagos pela CP, também são integralmente custos de pedir, por isso neste caso, a empresa procura diluir o máximo possível do valor ao comprar mais mercadorias com menor frequência possível. Há um caso já explicado anteriormente, que a

empresa opta por buscar o produto ao invés de pagar o frete, repassando a vantagem financeira conseguida para os clientes.

Outro ponto a ser discutido é como se dá o controle dos estoques na organização. As medidas tomadas pela administração voltadas ao controle dos estoques são:

- a) a pequena variedade de produtos farmacêuticos que a empresa vende, pelo seu maior valor agregado em relação aos outros produtos, fica isolada em um armário que somente os familiares do proprietário têm acesso;
- b) o processo do recebimento de mercadorias é acompanhado pelos gestores, visando, além de conferir o que é descarregado e garantir o acondicionamento adequado, evitar desvios de outras mercadorias do depósito pelos entregadores das empresas fornecedoras;
- c) a contagem do inventário é realizada uma vez por ano, sendo comparada com as informações prestadas pelo sistema, visto que não é considerada necessária uma frequência maior, já que a cada compra o administrador confere o estoque físico;
- d) todo o carregamento dos caminhões para entrega é conferido pelos gestores, minimizando assim, a possibilidade de erros e furtos de mercadorias.

Essas são as atitudes tomadas com frequência pelos gestores da empresa para o controle do estoque. Por outro lado, foi constatado que algumas questões referentes aos estoques não são controlados. As perdas, que ocorrem por validade vencida ou embalagem danificada, por exemplo, não são acompanhadas. O entrevistado justificou, alegando que esses fatos raramente acontecem e, na maioria das vezes ocorridas, a empresa negocia com o fornecedor uma bonificação que compensa integralmente a perda.

A empresa também não se utiliza do método ABC. Ao ser questionado, o Sr. Anderson que é formado em administração de empresas, alega que seria excelente para o controle dos estoques, mas torna-se inviável o uso dessa sistemática pelo aumento de custos que envolveria o desenvolvimento dessa metodologia. Ele também informou que a dificuldade seria buscar um critério para a definição dos grupos, visto que o valor agregado aos produtos é bem equilibrado, com pouquíssimas exceções, assim como são muitos os tipos de produtos que se equivalem em relação ao faturamento.

A empresa também não faz uso do método do lote econômico de compra. O gestor considera dispensável o uso dessa ferramenta de gestão do estoque. Tendo em vista que o

custo de pedir é fixo ou muito varia muito pouco e, também, porque a empresa tem espaço para estocagem suficiente para o necessário com alguma sobra. Além disso, os custos de manter, também não sofrem variações dentro da capacidade instalada do depósito.

Tratado, portanto, a questão do controle de estoques, os aspectos que envolvem a gestão financeira do estoque foram dispostos. A seguir o tema abordado é a gestão das contas a receber.

4.4 Contas a receber

Esta parte designa-se a demonstrar os dados referentes as contas a receber. Desenvolvendo os fatores que envolvem a política de crédito e de cobrança da organização.

4.4.1 Política de crédito

Para o administrador, como o mercado em que a empresa atua é muito competitivo, é condição para a sua sobrevivência a oferta de prazos para pagamento aos clientes. Portanto, o investimento em valores a receber se trata de uma arma de concorrência neste ramo. Pois, assim como a empresa se utiliza do prazo dos fornecedores para financiar parte dos seus negócios, os clientes também se utilizam desse artifício.

Um ponto a ser apresentado é referente os padrões para concessão de crédito, utilizados pela empresa. Para o gestor, os padrões de crédito da empresa são tidos como liberais. Ou seja, de acordo com a teoria apresentada, a empresa se utiliza de padrões de concessão de crédito mais frouxos, o que aumenta as vendas, mas também fica a mercê de clientes inadimplentes.

Ele justifica que somente dessa maneira a empresa consegue sobreviver no mercado competitivo. Por não exigir cadastros elaborados e com grandes garantias, a empresa ainda consegue se manter viável, atendendo aqueles clientes pequenos, muitas vezes informais, dispensados pelas grandes empresas.

O entrevistado afirma que se forem criados mais alguns critérios que dificultem a concessão de crédito, a empresa perderá grande parte de seus clientes, não gerando volume de vendas que mantenha a empresa lucrativa. Isso porque os clientes comprarão das empresas

maiores que conseguem oferecer preços mais vantajosos. Essa política de crédito adotada pela CP Ltda. é, segundo o administrador, a responsável pela manutenção do lucro da organização.

As exigências para liberar uma venda a prazo para um cliente são: pagamento via cheque próprio e inexistência de ocorrências no SPC – Serviço de Proteção ao Crédito, assim como a compra deve ser compatível com o seu limite de crédito. O cheque próprio, independente se é de pessoa física ou jurídica, é artigo exigido nas cinco primeiras compras a prazo. Não havendo problemas com os seus cheques, posteriormente, o cliente pode optar por boleto bancário. A consulta ao SPC é realizada somente na primeira compra, se não houver ocorrências, o negócio se concretiza.

A política da empresa prevê que a consulta ao SPC seja renovada a cada semestre ou, então, quando algum fato fora da normalidade ocorre, como uma compra de valor atípico ou então atrasos expressivos nos pagamentos, a pesquisa é antecipada. Mas essa regra não é rigorosamente seguida, sendo que em muitos casos o registro no sistema indica que a última pesquisa foi realizada a mais de um ano.

A empresa é filiada ao SPC através da CDL de Palhoça, o que gera um custo de 60,00 reais por mês. Nesse custo estão incluídas, além de outras vantagens, 40 consultas mensais ao banco de dados do SPC. Geralmente, a empresa administra o uso das consultas, por isso ela é realizada somente na primeira compra, ficando na média da franquia contratada. Porém, eventualmente, quando a franquia é extrapolada, a empresa arca com o custo de R\$ 1,50 por consulta extra.

O último fator que envolve a concessão de crédito é a compatibilidade do valor da compra com o seu limite de crédito. O limite de crédito de um cliente é definido com base nas informações constantes em seu cadastro, ou seja, quanto mais completo é um cadastro, maior o limite liberado automaticamente pelo sistema da empresa. Também, é majorado de maneira automática pelo sistema, quanto mais qualificadas as informações referentes a propriedades, a faturamento e referências comerciais.

O valor do limite de crédito do cliente também é ampliado de acordo com o tempo de relacionamento com a empresa, à medida que o cliente compra a prazo e paga em dia, os administradores ampliam o limite de crédito manualmente. Não há regras para essa ampliação, são analisadas a cada caso e a diretora opta, aumentando ou não limite do cliente em questão. Portanto, no cotidiano da empresa, quando um novo pedido é recebido, a aprovação varia de acordo com quatro situações:

- a) se o cliente possui todas as contas em dia com a empresa e o pedido está dentro do seu limite de crédito, é automaticamente liberado;
- b) se o cliente possui todas as contas em dia com a empresa e o pedido extrapola o seu limite de crédito, o tempo de relacionamento é levado em conta para a liberação;
- c) se o cliente possui contas em atraso e o pedido está dentro do seu limite de crédito, o sistema emite um aviso do atraso, o tempo de relacionamento e o histórico de atrasos do cliente são levados em consideração para a liberação;
- d) se o cliente possui contas em atraso e o pedido extrapola o seu limite, o sistema bloqueia a venda, sendo liberado manualmente somente em casos muito bem analisados.

Então, são essas as situações para se realizar as vendas a prazo. Esses procedimentos de aprovação são realizados pela diretora, sendo imediata a decisão. Se o pedido for aprovado, as mercadorias são separadas para serem entregues no momento combinado com o cliente. Portanto, a liberação do crédito não é “gargalo” no processamento de venda e entrega da organização.

Outras decisões a serem discutidas dizem respeito às condições de venda, são elas: o prazo de pagamento e o desconto. A empresa negocia com o cliente prazos entre sete e 30 dias. Não há uma regra geral quanto ao prazo concedido para cada cliente, sendo muito levado em conta, além do tempo de relacionamento e o histórico, uma relação entre frequência e o valor das compras. Esses fatores são levados em consideração, visando evitar a extrapolação do limite de crédito concedido pelo sistema da empresa. Muitas vezes não se consegue evitar essa extrapolação, fazendo com que a empresa precise analisar cada caso, como já discutido.

Além disso, existem alguns clientes especiais, que pelo grande relacionamento com a empresa, contam com a regalia de prazo superior a 30 dias. Geralmente, esses clientes possuem um limite de crédito extremamente elevado e são responsáveis por, aproximadamente, 10% do faturamento a prazo da organização.

Em se tratando dos descontos, a empresa os oferece para pagamento a vista, e não são oferecidas vantagens para pagamento antecipado ou em dia quando venda concretizada a prazo. Essa oferta de desconto para pagamento à vista é de 3,4 por cento e ocorre na tentativa de minimizar um pouco o investimento em valores a receber. Porém, a repercussão desse

desconto não é tão grande quanto a administração gostaria e, como alega o gestor, oferecer descontos maiores não é viável, tendo em vista que não há muita margem de ganho neste ramo em que a empresa atua.

4.4.2 Política de cobrança

As questões referentes à política de cobrança da organização são apresentadas aqui. Os aspectos abordados se referem aos meios de cobrança e os seus custos, também são discutidas as causas e as conseqüências da inadimplência para a organização.

Como forma de cobrança a prazo, a empresa aceita cheques “pré-datados” e cartão de crédito; e emite duplicatas e promissórias simples. Cheque é artigo exigido nas primeiras compras a prazo, realizadas por clientes recentes, ou por clientes que já apresentaram problemas de atraso nos seus pagamentos. A empresa tem preferência por essa modalidade, pois todos os cheques pré-datados recebidos no momento da entrega de mercadorias são *imediatamente transformados em recursos disponíveis*. Essa é uma operação realizada no Banco Real, sendo uma modalidade de empréstimo conhecida como troca de recebíveis que se realiza mediante cobrança de juros. Essa atitude se justifica por saldar parte da dívida do cheque especial que onera com os juros mais altos.

A empresa também aceita como forma de pagamento o cartão de crédito. Os clientes que se dirigem à organização têm a opção de pagar com os cartões de crédito e débito das bandeiras *Visa e Mastercard*. A empresa arca com dois custos nesse caso, um fixo pelo aluguel das máquinas, no total de R\$ 105,00 mensais e o custo variável relativo ao valor vendido. Quando pago por débito, o dinheiro fica disponível na conta corrente da organização no segundo dia útil após a venda, com desconto de 2,1%. Já no caso de pagamento por crédito, a empresa recebe o valor em conta após 30 dias corridos da venda, com desconto em torno de 2,8%. Esses custos trazem benefícios para a empresa, porque não existem perdas com atrasos ou então, com créditos incobráveis, pois a operadora de cartão se responsabiliza pelo pagamento, mesmo que ela não receba a contrapartida do seu cliente.

Essa forma de pagamento é disponibilizada pela empresa durante todo o ano, porém quando não é período de eventos as vendas através dessa modalidade são insignificantes, o que não justificaria a existência dessa forma de pagamento. Porém, com o aumento das vendas internas durante o período de eventos, ocorre um acréscimo no uso desse sistema,

chegando a representar 10% do faturamento total da empresa nesses períodos. Isso, segundo o gestor, pode explicar parte da defasagem no aumento dos atrasos em relação ao acréscimo dos valores a receber, já que a empresa tem a garantia de recebimento.

Outra forma de recebimento é a nota promissória simples. Esse é um sistema de cobrança em decadência na organização. Ela já foi o meio de cobrança responsável pelo total das vendas a prazo. Mas por apresentar problema no momento do recebimento, faz três anos que se procura abolir a nota promissória, adotando outras formas de cobrança nos novos cadastros.

O problema é que a cobrança das notas promissórias gera uma informalidade ao ser realizada por pessoas envolvidas com a organização. Essa forma de cobrar, ainda mais por ser de uma empresa pequena, gera uma certa sensação de impunidade nos clientes, tornou habitual a tolerância de alguns dias de atraso sem o devido recebimento de juros e moratória.

Por isso, somente os clientes que possuem relacionamento comercial anterior a três anos é que ainda se utilizam da nota promissória. A empresa chegou a tentar, sem sucesso, substituir essa forma de pagamento por cheque ou boleto bancário para esses clientes antigos. Então, para não haver grande diminuição no volume dos negócios, a empresa resolveu manter a promissória para esses clientes antigos e arcar com as conseqüências citadas.

Já as duplicatas somente são emitidas para clientes com um bom relacionamento com a empresa e que solicitam essa forma de cobrança para poder pagar no sistema bancário. Que é vantajoso para a empresa em relação à promissória, já que quando o cliente atrasa o pagamento, o banco se torna responsável por cobrar os juros referentes ao período extrapolado.

A cobrança por duplicata gera custos para a organização. São duas tarifas, uma da confecção, em torno de 0,50 reais por boleto, pagos no momento em que são solicitados os formulários, e a outra pelo serviço de cobrança, que varia de R\$ 1,60 a R\$ 2,30, independente do valor. O recurso é disponibilizado para a empresa no dia seguinte ao pagamento, descontada a tarifa de serviço de cobrança. Mesmo com esses custos, a cobrança bancária é percebida como benéfica para os negócios, por trazer formalidade ao sistema de recebimento da organização e, por esse motivo, está ganhando representatividade como forma de cobrança.

Outros fatores que compõe a política de cobrança da organização são as atitudes tomadas quando o cliente atrasa o pagamento. A primeira delas é descontinuar o fornecimento de mercadorias, o administrador afirma que isso não o força a pagar, visto que o cliente pode

comprar produtos em outros fornecedores, porém essa atitude previne maiores perdas. Outra atitude paralela é a realização de visitas e telefonemas para exercer uma pressão para o pagamento. Não surtindo efeito, a empresa busca uma negociação, que muitas vezes envolve o parcelamento da dívida. Quando o cliente não aceita nenhum tipo de negociação, a empresa considera o crédito incobrável e avalia a cada caso a possibilidade de registrar a ocorrência no banco de dados do SPC e também a cobrança via justiça. Após 120 dias a empresa nem considera mais os valores como recebíveis.

Em 30 de setembro de 2008, o sistema da empresa apontava que 11.180,89 reais faturados no ano corrente estavam em atraso há mais de 120 dias, ou seja, esse valor, que deveria ter sido cobrado entre janeiro e maio de 2008, é considerado perdido.

A seguir é apresentado um quadro de idades, desenvolvido com o intuito de se analisar a situação dos valores a receber pela empresa.

Quadro 3: Idade dos valores a receber

Vencimento	Valor a Receber	Valor Acum.	Semanas p/ Venc.	% do Total	% Acumulado
31 - 06 junho	R\$ 114,89	R\$ 114,89	-17	0,08%	0,08%
07 - 13 junho	R\$ 54,23	R\$ 169,12	-16	0,04%	0,12%
14 - 20 junho	R\$ 223,40	R\$ 392,52	-15	0,16%	0,28%
21 - 27 junho	R\$ 9,21	R\$ 401,73	-14	0,01%	0,28%
28 - 04 julho	R\$ 1.242,24	R\$ 1.643,97	-13	0,89%	1,17%
05 - 11 julho	R\$ 369,22	R\$ 2.013,19	-	0,26%	1,44%
12 - 18 julho	R\$ 1.346,80	R\$ 3.359,99	-11	0,96%	2,40%
19 - 25 julho	R\$ 311,20	R\$ 3.671,19	-10	0,22%	2,62%
26 - 01 agosto	R\$ 231,33	R\$ 3.902,52	-9	0,17%	2,79%
02 - 08 agosto	R\$ 737,68	R\$ 4.640,20	-8	0,53%	3,31%
09 - 15 agosto	R\$ 1.145,84	R\$ 5.786,04	-7	0,82%	4,13%
16 - 22 agosto	R\$ 684,54	R\$ 6.470,58	-6	0,49%	4,62%
23 - 29 agosto	R\$ 583,52	R\$ 7.054,10	-5	0,42%	5,04%
30 - 05 setembro	R\$ 870,67	R\$ 7.924,77	-4	0,62%	5,66%
06 - 12 setembro	R\$ 5.536,64	R\$ 13.461,41	-3	3,95%	9,61%
13 - 19 setembro	R\$ 4.180,50	R\$ 17.641,91	-2	2,99%	12,60%
20 - 26 setembro	R\$ 4.109,37	R\$ 21.751,28	-1	2,94%	15,54%
27 - 03 outubro	R\$ 11.402,14	R\$ 33.153,42	0	8,14%	23,68%
04 - 10 outubro	R\$ 26.610,01	R\$ 59.763,43	1	19,01%	42,69%
11 - 17 outubro	R\$ 36.951,13	R\$ 96.714,56	2	26,40%	69,08%
18 - 24 outubro	R\$ 14.647,64	R\$ 111.362,20	3	10,46%	79,55%
25 - 31 outubro	R\$ 15.147,84	R\$ 126.510,04	4	10,82%	90,37%
01 - 07 novembro	R\$ 10.687,62	R\$ 137.197,66	5	7,63%	98,00%
08 - 14 novembro	R\$ 2.793,61	R\$ 139.991,27	6	2,00%	100,00%
TOTAL	R\$ 139.991,27		24 semanas	100,00%	

Fonte: Adaptado de relatórios da organização.

O quadro mostra em valores reais e percentuais o quanto a empresa possui de valores a receber e a semana que esse valor deveria ser recebido, no caso dos atrasados e, quando está *programado para receber, no caso das datas ainda por vir*. Outro dado que o quadro aponta é o valor e o percentual acumulado até uma determinada semana, assim como quantas semanas em relação à data base de 30 de setembro de 2008. Por exemplo, pode-se notar que do total investido na conta a receber em 30 de setembro de 2008 (R\$ 139.991,27), encontravam-se acumulados em atraso desde a semana anterior 15,54% (R\$ 21.751,28).

A situação apresentada por esse quadro é considerada a habitual, visto que sempre houve alto índice de inadimplência, variando muito pouco. Essa é a alegação do gestor, baseado na sua experiência na empresa, que não possui os dados para confirmar essas informações.

Esses valores em atraso geram um maior descompasso no ciclo do capital de giro. A empresa, portanto, precisa manter certo volume de recursos extras em capital de giro devido a essa inadimplência dos seus clientes. O que, segundo o entrevistado, faz com que a empresa precise buscar recursos no mercado financeiro, se sujeitando aos juros para financiar o ciclo operacional da empresa.

Como dito, essas perdas afetam o bom funcionamento do negócio, o que foi perdido poderia, por exemplo, estar investido em caixa, o que facilitaria a sua administração. Os aspectos referentes à administração dos recursos investidos em caixa são tratados a seguir.

4.5 Administração das disponibilidades

Nesta seção são apresentadas as informações coletadas na organização, referentes a gestão dos recursos em caixa. O intuito aqui é o de demonstrar e analisar as informações obtidas através da observação e das entrevistas.

Pode ser percebido no ativo circulante da organização é que os recursos disponíveis, R\$ 560,61 são insignificantes, se comparado ao total do investimento em capital de giro. A preocupação nesse caso deve ser com a capacidade de pagamento, por exemplo, os *compromissos da empresa no dia 01 de outubro de 2008 somam quantia superior a R\$ 6.000,00*. Entretanto, ela é assegurada pelas linhas de crédito pré-disponibilizadas pelos bancos para a organização (valores totais):

- a) Cheque Especial, limite de R\$ 60.000,00, a juros entre 7,8 e 8,5%;
- b) Conta Garantida, limite de R\$ 50.000,00, a juros de 2,8%;
- c) Troca de Recebíveis, limite de R\$ 100.000,00, a juros de 1,9%;
- d) Empréstimos, com valores e juros de acordo com negociação e, com pagamento parcelado.

Entretanto, segundo o administrador, a utilização desses meios para assegurar o pagamento de credores em dia, compromete a rentabilidade da empresa. O que pode confirmar essa informação é a Demonstração do Resultado do Exercício apresentada a seguir, onde 8,42% (31.739,72 reais) do lucro bruto foram comprometidos com as despesas financeiras líquidas durante o período de janeiro a setembro do ano corrente.

Quadro 4: DRE – Janeiro a Setembro de 2008

Demonstração Resultado do Exercício - DRE (Jan a Set/2008)	
1. Receita Operacional Bruta	R\$ 2.302.770,16
2. Deduções da Receita	(R\$ 204.837,93)
3. Receita Operacional Líquida (2-1)	R\$ 2.097.932,23
4. Custo das Mercadorias Vendidas	(R\$ 1.720.917,44)
5. Lucro Operacional Bruto (3-4)	R\$ 377.014,79
6. Despesas Operacionais	(R\$ 253.472,14)
6.1. Despesas Vendas	(R\$ 83.276,14)
6.2. Despesas Gerais e Administrativas	(R\$ 138.456,28)
6.3. Despesas Financeiras Líquidas	(R\$ 31.739,72)
7. Resultado Líquido do Exercício (5-6)	R\$ 123.542,65
8. Provisão para IR e CSLL	(R\$ 52.503,16)
9. Resultado Líquido após IR e CS	R\$ 71.039,49

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização

Esse valor das despesas financeiras é uma estimativa que leva em consideração os empréstimos parcelados, financiamentos, trocas de cheques, conta garantida e cheque especial. As despesas dos empréstimos e financiamentos foram consideradas através de uma amortização linear do principal e o valor do uso do cheque especial, da conta garantida e da troca de cheques foi feita com base em informações aproximadas, prestadas pelo gestor.

Atualmente, como pode ser percebido no quadro do ativo e do passivo circulante, enquanto a empresa está se utilizando, em uma boa parte, de recursos financeiros de bancos para financiar as suas atividades, mais de 26 mil reais em contas a receber encontra-se em atraso e mais de R\$ 11 mil reais em vendas deste ano são consideradas incobráveis.

Para o Sr. Anderson, valores a receber em atraso e financiamento do ciclo de caixa com recursos bancários sempre foi hábito da empresa. Para ele, se a empresa pudesse fazer uso do capital que está investido em contas a receber em atraso, a situação de aperto financeiro estaria praticamente sanada e a empresa estaria apresentando resultados mais satisfatórios.

Imaginando que a empresa conseguisse quitar os seus débitos financeiros, o administrador avalia com base no seu entendimento da empresa, que o montante ideal de recursos próprios aplicados em caixa seria de, aproximadamente, R\$ 50.000,00. Segundo ele, 15 mil reais para financiar as operações da empresa, ou seja, pelo motivo transação. E, cerca de R\$ 35 mil para os motivos precaução e especulação.

Para o Sr. Anderson a empresa perde muitas oportunidades de adquirir produtos de *alto giro à vista*, o que aumentaria a lucratividade na base do desconto dessas operações. Além disso, poderia repassar um pouco dos descontos para o cliente, o que aceleraria o processo de venda e recebimento. Como esses recursos financeiros sempre estariam se convertendo em estoques, a empresa não o colocaria em aplicações financeiras.

Na gestão das disponibilidades da empresa, principalmente pela quase inexistência de recursos disponíveis, a empresa busca equilibrar as entradas e saídas de recursos. A empresa programa as datas de compras visando, de acordo com o prazo cedido pelo fornecedor, não acumular pagamentos acima do que é habitualmente recebido por semana. Assim, a empresa trabalha com uma programação que lhe permite, sem o uso de um planejamento financeiro formal, antever a necessidade de recursos para, aproximadamente, os 30 dias seguintes.

Outra questão a ser vista é o controle dos recebimentos e pagamentos, agilizando o processo e evitando os desvios e erros. A pessoa designada para controlar os recebimentos é a Sra. Eliane. Os motoristas todos os dias e representantes semanalmente, se dirigem a ela para prestarem conta dos valores recebidos. Ela possui um mapa das cobranças em aberto e o responsável por determinada cobrança, ao final do dia ela realiza o levantamento do que foi recebido e do que deveria ter sido.

O dinheiro recebido na empresa, referente as vendas internas à vista, também são *diretamente repassados à esposa do proprietário*. Diariamente, a diretora acompanha os relatórios dos bancos para saber se houveram pagamentos de duplicatas, os extratos também

são conferidos para se visualizar a devolução de cheques de clientes e os depósitos dos valores recebidos pelos representantes.

Em relação às saídas de caixa, o acompanhamento é feito pelo proprietário. São utilizados os serviços de malotes fornecidos pelos bancos para pagamento de contas, sendo eles preparados e entregues na agência bancária pelo proprietário. O cuidado com os pagamentos também é percebido com os talonários de cheque da empresa, que ficam armazenados no cofre da empresa e que só podem ser assinados pelo Sr. Joaquim ou pela Sra. Eliane.

Segundo aponta o gestor, um problema no controle de pagamentos é que o proprietário não se atém aos serviços burocráticos, reinando a desorganização. Para ilustrar isso, o Sr Anderson contou que no mês de junho deste ano um fornecedor alegou que não recebera um pagamento de aproximadamente R\$ 500,00. O proprietário teve a certeza que pagamento fora efetuado, porém não encontrou o comprovante. O resultado foi que a empresa teve que pagar a conta novamente. Além disso, o proprietário não realiza a conciliação bancária para confirmação dos cheques pagos, nem se utiliza de um mapa de cheques emitidos.

Com isso, os aspectos relacionados a gestão dos disponíveis foram tratados e, a seguir o tema tratado é o planejamento financeiro de curto prazo.

4.6 Planejamento financeiro de curto prazo

Nesse tópico são deflagrados os aspectos que envolvem o planejamento financeiro de curto prazo na organização. Também é objetivo aqui a análise comparativa da realidade empresarial com a teoria pesquisada, surgindo daí as sugestões para o aperfeiçoamento da metodologia de planejamento utilizada pela organização.

Assim como toda a administração do capital de giro, a empresa não possui um planejamento financeiro formal de longo prazo, tampouco de curto. Sendo ele então, segundo o entrevistado, desenvolvido através de regras implícitas e que vem sendo realizado quase que de uma maneira displicente pelos gestores da organização.

Dentro da abordagem implícita de planejar da empresa, os administradores não fazem uso dos orçamentos de vendas, de operações, de despesas, e também não se utiliza das

projeções das demonstrações financeiras. Portanto, não existem projeções quanto ao desempenho, nem quanto às necessidades de recursos para um período futuro.

O objetivo do planejamento financeiro na empresa, basicamente, se limita a equilibrar a entrada e a saída de recursos em bases semanais. Ou seja, ao decidir por alguma compra, procura-se não acumular pagamentos em semanas de poucos valores a receber. Como não se utiliza da previsão de vendas para ter uma idéia de quanto vai receber em uma determinada semana, a empresa usa a experiência aliada ao conhecimento do mercado para atingir o almejado equilíbrio entre as entradas e as saídas de recursos.

Desse modo, o que pode ser aconselhado para a organização, através do que foi pesquisado, é a formalização do planejamento financeiro. Isso porque, representará para a empresa, objetivos e metas claras a serem atingidas no período projetado. Outras vantagens da formalização também podem ser apontadas, como o engajamento dos funcionários, uma base para controle entre planejado e efetivado e a possibilidade de intervir com medidas saneadoras no caso de desvios.

A formalização deve ser enxuta. Não ocupando muito o tempo dos gestores da empresa, assim como o conteúdo deve ser formado apenas por informações relevantes à operacionalização da empresa. Formatado para o fácil entendimento de todos os envolvidos na administração da empresa, também deve prever revisões periódicas para o controle daquilo que fora projetado.

A empresa já possui um banco de dados no seu sistema que concentra as informações necessárias para o desenvolvimento do planejamento. Os registros dos volumes de vendas desde o início do ano de 2007 estão disponíveis, é preciso juntar a isso as informações referentes ao crescimento do mercado para estimar as vendas, assim como o objetivo de resultado. O próximo passo é o desenvolvimento dos orçamentos apontados pelos autores, definindo os gastos referentes a aquisição de mercadorias, a mão-de-obra, as vendas, a administração e as outras despesas. Na elaboração desses orçamentos, pode-se fazer uso dos mapas auxiliares propostos por Zdanowicz (2002), apresentados na fundamentação teórica.

Finalmente, para avaliar se o planejamento está dentro das possibilidades da organização, assim como prever a necessidade e a sobra de recursos, se torna necessário o desenvolvimento da projeção do fluxo de caixa. Com todas as informações geradas no planejamento, pode-se montar uma projeção da Demonstração de Resultados e do Balanço Patrimonial para o período planejado.

Após abordar os aspectos referentes ao planejamento de curto prazo na organização, e sugerir uma forma mais de acordo com a teoria pesquisada, a seguir, é realizada uma projeção do fluxo de caixa do primeiro trimestre de 2009 para a empresa.

4.7 Fluxo de caixa

A finalidade desta parte do trabalho é apresentar o planejamento do fluxo de caixa na organização para o primeiro trimestre de 2009. Além da apresentação do orçamento de caixa, são realizados comentários baseados na teoria e nas informações averiguadas na realidade organizacional.

O primeiro passo para a construção do fluxo de caixa é obter os dados do histórico de vendas, traçando com isso, uma previsão ou meta de vendas para o período a ser projetado, caracterizando assim as entradas de caixa. No caso da empresa, relativo ao aumento dos preços dos produtos e como uma meta, é estabelecido um incremento de 7% no montante do faturamento para o primeiro trimestre de 2009 em relação ao primeiro trimestre de 2008.

Paralelo a isso, é preciso definir do montante, o quanto é tradicionalmente vendido à vista e a prazo. No caso da empresa, de acordo com o conhecimento do entrevistado, fica estabelecido que 30% do faturado são recebidos à vista e 70% a prazo. Dentro do que é vendido à prazo, em 20% do faturado são concedidos prazos entre sete e 15 dias, para 70% prazo de 30 dias e 10% prazos entre de 35 e 42 dias. A seguir são apresentados esses dados no quadro 5:

Quadro 5: Histórico e Previsão de Vendas

Mês	Histórico Vendas 2007/2008	Vendas 2008/2009	Previsão 2007/2008			
			À vista	7 a 15 dias	30 dias	35 a 42 dias
Novembro	R\$ 314.918	R\$ 336.962	R\$ 101.089	R\$ 47.175	R\$ 165.112	R\$ 23.587
Dezembro	R\$ 375.882	R\$ 402.194	R\$ 120.658	R\$ 56.307	R\$ 197.075	R\$ 28.154
Janeiro	R\$ 283.678	R\$ 303.535	R\$ 91.061	R\$ 42.495	R\$ 148.732	R\$ 21.247
Fevereiro	R\$ 279.995	R\$ 299.595	R\$ 89.878	R\$ 41.943	R\$ 146.801	R\$ 20.972
Março	R\$ 267.359	R\$ 286.074	R\$ 85.822	R\$ 40.050	R\$ 140.176	R\$ 20.025

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Pode-se perceber no quadro 5 que além dos meses de janeiro à março foram feitos os levantamentos e previsões dos meses de novembro e dezembro. Isso porque as vendas a prazo realizadas nesses meses influenciam as entradas de recursos no período de planejamento.

Não há previsões de venda de ativos e aumento de capital para o período projetado. Então, a entrada de recursos somente se dará através do recebimento pela venda de mercadorias e, por eventual necessidade de se realizar alguma operação financeira.

Para a confecção do fluxo de caixa, também devem ser levantados os motivos de saída de caixa. Nesse caso é preciso levantar o valor total de compras por mês, assim como a forma de pagamento adotada. Como regra geral, a empresa paga 5% das suas compras à vista e, do restante 70% a empresa tem prazo de 30 dias para pagamento e 30% prazo de 50 dias. No quadro a seguir é apresentado o histórico e as estimativas de compras para o período projetado:

Quadro 6: Histórico e Estimativa de Compras

Mês	Histórico Compras 2007/2008	Previsão 2007/2008			
		Compras 2008/2009	À vista	30 dias	50 dias
Novembro	R\$ 287.588	R\$ 307.719	R\$ 15.386	R\$ 204.633	R\$ 87.700
Dezembro	R\$ 234.979	R\$ 251.428	R\$ 12.571	R\$ 167.199	R\$ 71.657
Janeiro	R\$ 215.840	R\$ 230.949	R\$ 11.547	R\$ 153.581	R\$ 65.820
Fevereiro	R\$ 240.844	R\$ 257.703	R\$ 12.885	R\$ 171.373	R\$ 73.445
Março	R\$ 168.368	R\$ 180.154	R\$ 9.008	R\$ 119.802	R\$ 51.344

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Acompanhando o que acontece com as vendas, houve uma estimativa de 7% de crescimento no valor das compras para o período projetado. É oportuno afirmar que a empresa não faz o acompanhamento preciso da forma de pagamento aos fornecedores, assim como não o faz em relação à forma de venda. Sendo portanto, essas informações obtidas junto ao administrador, servindo elas como estimativas para o desenvolvimento da projeção.

Também geram saídas de caixa o recolhimento de tributos federais e estaduais, o pagamento dos funcionários e os encargos sociais, as despesas administrativas, as despesas com vendas e o pagamento das operações financeiras. Nos quadros a seguir, com exceção dos empréstimos que são parcelas fixas mensais, as outras saídas de caixa são acrescidas de 7% em relação ao ano anterior:

Quadro 7: Histórico e Projeção de Tributos

	Tributo	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Histórico 2007/2008	ICMS	R\$ 20.123	R\$ 17.088	R\$ 18.787	R\$ 18.173
	PIS	R\$ 1.922	R\$ 1.473	R\$ 1.411	R\$ 1.295
	COFINS	R\$ 11.276	R\$ 8.510	R\$ 8.400	R\$ 8.021
	IRPJ	R\$ 12.229			R\$ 9.971
	CSLL	R\$ 11.006			R\$ 8.975
Projeção 2008/2009	ICMS	R\$ 21.532	R\$ 18.284	R\$ 20.102	R\$ 19.445
	PIS	R\$ 2.057	R\$ 1.577	R\$ 1.510	R\$ 1.386
	COFINS	R\$ 12.066	R\$ 9.106	R\$ 8.988	R\$ 8.582
	IRPJ	R\$ 13.085			R\$ 10.669
	CSLL	R\$ 11.776			R\$ 9.603

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Os impostos da tabela são recolhidos mensalmente, no mês seguinte ao mês tributado. As exceções são o IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica - e a CSLL - Contribuição Social do Lucro Líquido que são acumulados por trimestre e pagos no mês subseqüente, quatro vezes por ano - em abril, julho, outubro e janeiro. No caso, o quadro já apresenta os valores acumulados do trimestre.

No quadro 8, são apresentadas outras saídas de caixa, os salários e os encargos:

Quadro 8: Salários e Encargos Sociais

	Saída	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Histórico 2007/2008	Salários	R\$ 13.807	R\$ 10.335	R\$ 9.717	R\$ 9.495
	Comissões	R\$ 6.744	R\$ 6.330	R\$ 5.558	R\$ 4.931
	FGTS	R\$ 584	R\$ 535	R\$ 535	R\$ 535
	INSS	R\$ 3.864	R\$ 3.554	R\$ 3.432	R\$ 3.332
	Contr. Sindical	R\$ 33	R\$ 33	R\$ 33	R\$ 256
	IRPF	R\$ 177	R\$ 168	R\$ 168	R\$ 168
Projeção 2008/2009	Salários	R\$ 14.773	R\$ 11.058	R\$ 10.397	R\$ 10.160
	Comissões	R\$ 7.216	R\$ 6.773	R\$ 5.947	R\$ 5.276
	FGTS	R\$ 625	R\$ 572	R\$ 572	R\$ 572
	INSS	R\$ 4.134	R\$ 3.803	R\$ 3.672	R\$ 3.565
	Contr. Sindical	R\$ 35	R\$ 35	R\$ 35	R\$ 274
	IRPF	R\$ 189	R\$ 180	R\$ 180	R\$ 180

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Referente às informações do quadro 8, é importante destacar que a empresa realiza os pagamentos de salários e comissões até o quinto dia útil do mês seguinte ao mês de competência. Foram retirados os valores referentes ao 13º salário, visto que o pagamento se realiza no mês de dezembro, sendo, portanto, fora do período projetado. Os encargos também são pagos no mês seguinte, de acordo com os prazos estabelecidos em lei.

No quadro 9, os valores referentes as taxas de energia elétrica, água, telefonia fixa e celular, CDL e anúncios são pagos através de fatura no mês seguinte ao mês gerador. Os valores dos serviços de contabilidade, informática, vigilância e anúncios são fixos e pagos mensalmente após o mês gerador. Em relação aos valores de materiais de escritório e as refeições dos motoristas e entregadores, eles são pagos à vista e esse valor é uma estimativa apontada pelo gestor. O combustível dos veículos de entrega é pago à vista e o valor é referente ao total abastecido por mês.

Quadro 9: Despesas Administrativas e de Vendas

		Histórico 2007/2008				Projeção 2008/2009			
		Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Despesas Administrativas	Energia	R\$ 586	R\$ 752	R\$ 663	R\$ 644	R\$ 627	R\$ 805	R\$ 710	R\$ 690
	Água	R\$ 242	R\$ 343	R\$ 312	R\$ 296	R\$ 259	R\$ 367	R\$ 334	R\$ 317
	Tel. Fixa	R\$ 244	R\$ 265	R\$ 248	R\$ 261	R\$ 261	R\$ 284	R\$ 265	R\$ 279
	Informática	R\$ 774	R\$ 774	R\$ 774	R\$ 774	R\$ 804	R\$ 804	R\$ 804	R\$ 804
	Contabilidade	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900	R\$ 900
	Mat. Escritório	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 107	R\$ 107	R\$ 107	R\$ 107
	CDL	R\$ 61	R\$ 73	R\$ 67	R\$ 63	R\$ 65	R\$ 78	R\$ 71	R\$ 68
	Vigilância	R\$ 290	R\$ 290	R\$ 290	R\$ 290	R\$ 306	R\$ 306	R\$ 306	R\$ 306
Despesas de Vendas	Tel. Celular	R\$ 325	R\$ 301	R\$ 283	R\$ 282	R\$ 348	R\$ 322	R\$ 303	R\$ 302
	Combustível	R\$ 2.150	R\$ 2.010	R\$ 2.040	R\$ 2.130	R\$ 2.301	R\$ 2.151	R\$ 2.183	R\$ 2.279
	Refeições	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 261	R\$ 261	R\$ 261	R\$ 261
	Anúncios	R\$ 266	R\$ 266	R\$ 266	R\$ 266	R\$ 285	R\$ 285	R\$ 285	R\$ 285

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Ainda faltam ser apontadas as saídas de caixa referentes aos pagamentos das parcelas de empréstimos e financiamentos. Os empréstimos que a empresa possui em aberto totalizam R\$ 5671,08 em parcelas mensais. A seguir, no quadro 10, são discriminados os empréstimos com estimativas lineares de amortização:

Quadro 10: Empréstimos em aberto

Banco	Finalidade	Valor Parcela	Amortização	Despesa Financeira	Última Parcela
Real	Capital de Giro	R\$ 2.320,20	R\$ 1.666,67	R\$ 653,53	junho-09
Santander	Capital de Giro	R\$ 1.920,00	R\$ 1.250,00	R\$ 670,00	março-10
Finasa	Financ. Veículo	R\$ 1.430,88	R\$ 983,34	R\$ 447,54	agosto-12

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Não estão previstas compras de ativos, não existindo mais saídas de recursos para o período projetado. Portanto, levando em consideração as informações levantadas pode ser construída uma projeção do fluxo de caixa para o primeiro trimestre de 2009, detalhado mensalmente. A seguir a projeção é apresentada:

Quadro 11: Projeção do Fluxo de Caixa

ITENS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	TOTAL
1. Ingressos				
Vendas à vista	R\$ 91.061	R\$ 89.878	R\$ 85.822	R\$ 266.761
Vendas - Prazo 7 a 15 dias	R\$ 44.223	R\$ 44.886	R\$ 40.551	R\$ 129.660
Vendas - Prazo 30 dias	R\$ 197.075	R\$ 148.732	R\$ 146.802	R\$ 492.609
Vendas - Prazo 35 a 42 dias	R\$ 26.373	R\$ 20.832	R\$ 24.651	R\$ 71.856
SOMA	R\$ 358.732	R\$ 304.328	R\$ 297.826	R\$ 960.886
2. Desembolsos				
Compras à vista	R\$ 11.548	R\$ 12.885	R\$ 9.008	R\$ 33.441
Compras - Pagamento 30 dias	R\$ 167.199	R\$ 153.581	R\$ 171.373	R\$ 492.153
Compras - Pagamento 50 dias	R\$ 86.253	R\$ 61.072	R\$ 77.198	R\$ 224.523
Salários	R\$ 14.773	R\$ 11.058	R\$ 10.397	R\$ 36.228
Comissões	R\$ 7.216	R\$ 6.773	R\$ 5.947	R\$ 19.936
Encargos Sociais	R\$ 4.983	R\$ 4.590	R\$ 4.459	R\$ 14.032
Despesas administrativas	R\$ 3.329	R\$ 3.651	R\$ 3.497	R\$ 10.477
Despesas com vendas	R\$ 3.045	R\$ 3.051	R\$ 3.128	R\$ 9.224
Despesas tributárias	R\$ 60.516	R\$ 28.967	R\$ 30.600	R\$ 120.083
Despesas financeiras	R\$ 1.771	R\$ 1.771	R\$ 1.771	R\$ 5.313
SOMA	R\$ 360.633	R\$ 287.399	R\$ 317.378	R\$ 965.410
3. Diferença do período (1-2)	(R\$ 1.901)	R\$ 16.929	(R\$ 19.552)	(R\$ 4.524)
4. Saldo inicial de caixa	R\$ 1.007	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 3.007
5. Disponibilidade acumulada (3+4)	(R\$ 894)	R\$ 17.929	(R\$ 18.552)	(R\$ 1.517)
6. Nível desejado caixa projetado	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000
7. Empréstimos a captar	R\$ 5.794		R\$ 10.423	R\$ 16.217
8. Aplicações no mercado financeiro		(R\$ 13.029)		(R\$ 13.029)
9. Amortizações de empréstimos	(R\$ 3.900)	(R\$ 3.900)	(R\$ 3.900)	(R\$ 11.700)
10. Resgates de aplicações			R\$ 13.029	R\$ 13.029
11. Saldo final de caixa projetado	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da organização.

Alguns pontos referentes à projeção do fluxo de caixa exposto no quadro 11 acima:

- a) O saldo inicial de R\$ 1.007,00 se deu através do incremento de 7% sobre o valor estimado das disponibilidades em dezembro de 2007 (R\$ 941,00);
- b) O caixa projetado de R\$ 1.000,00 é visto como adequado, dentro da situação de aperto financeiro que a empresa se encontra;
- c) As amortizações de empréstimos apresentadas são referentes empréstimos e financiamentos que a empresa já possui em aberto, sendo que, aumenta a *necessidade de captação de recursos no período para a manutenção da liquidez.*

Além disso, algumas informações podem ser apresentadas:

- a) A previsão detectou necessidade de financiamento do capital de giro em janeiro e março de 2009;
- b) No mês de fevereiro a previsão aponta para sobra de recursos que devem ser aplicados no mercado financeiro até que seja necessário no mês de março;

As alternativas podem ser uma melhor adequação no prazo de prazo de pagamento junto aos fornecedores. Evitando assim, acumular pagamentos em janeiro e os transferindo para fevereiro. Isso causará um equilíbrio nas finanças de curto prazo, evitando a busca de recursos no mercado financeiro.

Com isso, os pontos referentes ao estudo de caso foram discutidos no presente capítulo. Na seqüência do trabalho são apresentadas as conclusões apuradas através da análise dos dados e informações da empresa.

5 CONCLUSÃO

Nesta parte do trabalho são apresentadas as avaliações finais da pesquisa. O intuito aqui é expor as principais conclusões sobre os resultados obtidos na análise dos dados da organização.

O trabalho se desenvolveu acerca da administração financeira de curto prazo na empresa CP Ltda. A finalidade é a obtenção de conhecimentos sobre como ocorre a gestão e o planejamento do capital de giro na organização. Além disso, também é proposta da pesquisa a elaboração do planejamento do fluxo de caixa para o primeiro trimestre de 2009. Portanto, a pesquisa obteve êxito ao abordar os mais diversos aspectos referentes as proposições mencionadas, sendo que os principais resultados são discutidos na seqüência.

A empresa CP Ltda. é uma empresa comercial que se caracteriza por atuar como atacadista. Os produtos vendidos pela empresa são diversos, sendo mais de três mil itens diferentes em estoque, dentre alimentícios, de higiene pessoal, limpeza, embalagens e outros. Localizada na cidade de Palhoça, a empresa têm os bares, restaurantes, supermercados e afins da Grande Florianópolis como sua clientela principal.

Falando sobre a administração do capital de giro da organização, faz-se necessário comentar a dificuldade financeira que a empresa atravessa, sendo que o capital circulante líquido é praticamente nulo. Somente 0,58% (R\$ 2.523,34) do ativo circulante não estão comprometidos com o passivo circulante. Além disso, o investimento em disponível é muito baixo, mais de 19% dos créditos a receber se encontram em atraso e mais de 24% do ativo circulante está sendo financiado por recursos bancários. Esses dados apresentam uma conjuntura que o entrevistado alegou ser habitual na empresa.

A gestão financeira do estoque ganha destaque por ser uma empresa comercial. O destaque é o alto volume de recursos investidos (67% do ativo circulante) que, segundo o entrevistado, é o mínimo possível que atenda satisfatoriamente a operacionalização da empresa. Já o volume médio de cada item é fixado de acordo com algumas variáveis inerentes ao negócio e ao produto comprado. Ao comprar, a empresa busca estocar 15% a mais do que a expectativa de venda. Sendo essa quantidade extra o estoque de segurança.

Dentre os custos do estoque, os proprietários se preocupam com o custo de falta e praticamente ignoram os custos de pedido e de manutenção. Ainda que não haja um

aprofundamento que diga qual o rateio dos custos entre os setores, pode-se perceber que manter os estoques incrementam as contas de água e energia elétrica, o imposto predial, o salário dos ajudantes. Os custos de pedido também podem ser levantados, como parte do salário do responsável pelas compras e os fretes pagos pela CP Ltda.

Em relação aos controles, foi percebido que a empresa não realiza o acompanhamento das perdas. Já que quando ocorrem, elas são contrabalanceadas por bonificações dos fornecedores. Também foi abordado que a empresa não se utiliza do sistema ABC e do lote econômico de compra. A empresa não se utiliza do sistema ABC, pois acredita que implicaria em poucos benefícios trabalhar essa metodologia, assim como é difícil se obter um critério da divisão dos grupos. O lote econômico também é visto como desnecessário para a empresa, levando em conta que a empresa não sofre variações de custo de estocagem em relação ao volume estocado, desde que dentro da capacidade dos seus galpões.

Com relação as contas a receber, a empresa possui padrões de concessão de créditos tidos como frouxos. Com isso, a empresa que sofre com a concorrência das grandes empresas, consegue ainda sobreviver, atendendo aqueles clientes dispensados por essas grandes empresas. Mas, ficando à mercê de clientes inadimplentes, como foi observado.

A empresa busca minimizar o investimento em valores a receber, oferecendo descontos de 3,4% para o pagamento à vista. Mas se o cliente decide comprar a prazo, são aceitos cheques e cartões como forma de pagamento, assim como a empresa emite boletos bancários. A empresa também emite promissórias simples, porém só para quem é cliente da empresa desde 2005.

O que fez a empresa deixar de emitir a promissória como comprovante da dívida é a informalidade da cobrança. Isso estava incentivando os atrasos no pagamento. Por falar nisso, dentre os valores a receber de 2008, aproximadamente 38 mil reais em atraso. E, ainda dentre esse valor, a empresa considera R\$ 11.180,89 incobráveis. O entrevistado considera que esses valores seriam ainda maiores se a empresa ainda fizesse uso da promissória simples como meio cobrança.

Em se tratando das disponibilidades, o baixo valor investido nesta modalidade faz com que a empresa se utilize de fontes de financiamentos bancárias onerosas. Em uma estimativa, foi apontado que 8,42% do lucro bruto da empresa de janeiro a setembro deste ano destinou-se às despesas financeiras.

Outro ponto discutido pelo trabalho é o planejamento financeiro de curto prazo na organização. A forma de planejar da organização é implícita e se limita a equacionar entradas e saídas de recursos, para que se obtenha equilíbrio nos pagamentos pelas semanas. Esse planejamento não projeta as necessidades de recursos além de algumas semanas e também não prevê os resultados.

Por isso, a proposta encontrada na teoria e colocada em prática no trabalho é o desenvolvimento do fluxo de caixa. Através dos dados disponibilizados pela empresa, assim como alguns outros estimados pela pesquisa, a projeção do fluxo de caixa apontou a necessidade de recursos para os meses de janeiro e março, assim como excedente em fevereiro. Com esse conhecimento antecipado, a empresa pode buscar as fontes de financiamento mais baratas, assim como as melhores aplicações para os excedentes.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução a administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa,; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, agosto 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA D3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em 05 set. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.