



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES**

**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS
EMPRESAS EXPORTADORAS DE
CAMPINA GRANDE – PB.**

ALEX DIAS XAVIER

**Campina Grande
2010**

ALEX DIAS XAVIER

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS
EMPRESAS EXPORTADORAS DE
CAMPINA GRANDE – PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade Federal de Campina Grande como um dos elementos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sídia Fonseca Almeida

Orientadora: Prof^a. Sídia Fonseca Almeida, Dr^a.

**Campina Grande
2010**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Alex Dias Xavier

Aluno

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2010

ALEX DIAS XAVIER

**ANÁLISE DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS EMPRESAS
EXPOTADORAS DE CAMPINA GRANDE – PB.**

*Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:*

**Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Orientadora**

**Wilson Roberto da Silva
Examinador**

**José Sebastião Rocha
Examinador**

**Campina Grande
2010**

CITAÇÕES

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Eisntein)

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que meu deu força, sabedoria e conforto suficientes para que eu chegasse a esse momento tão especial e sonhado para a minha vida, pois, a partir dos dezesseis anos de idade já mentalizava o momento de estar dentro de uma universidade, estudar, realizar muita leitura e realizar o último “estágio” dentro de um centro de ensino superior.

A minha família, que deu um apoio moral para que eu conseguisse enfrentar as dificuldades do cotidiano, em especial a minha Mãe, tia Aldeci, minha avó, meus primos, meu Pai, a Jaqueline e a Mariana.

A professora Sídia, que sempre me incentivou e sempre esteve do meu lado nos momentos difíceis na minha caminhada. Proporcionando estudos extra-aula, fazendo com que eu tivesse mais carinho no que se refere aos conhecimentos gerados dentro e fora do Curso de Administração de Empresas.

Aos outros professores, que também estiveram sempre do meu lado, dando apoio e me incentivando até nos momentos difíceis.

E por fim, aos meus amigos, por estarem juntos, dando a atenção necessária para que esse momento se concretizasse de forma tão perfeita, natural e feliz.

DEDICATÓRIA

“Dedico a todos que sempre me creditaram muito potencial profissional e realização pessoal”

XAVIER, Alex Dias. **Análise da Gestão do Capital de Giro nas Empresas Exportadoras de Campina Grande – PB.** 71 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Campina Grande – PB

Resumo

O estudo apresenta uma pesquisa realizada junto às organizações dos setores Têxtil, de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Mineração da cidade de Campina Grande – PB, sendo essas, realizadoras da atividade de exportação, com o objetivo central de analisar a gestão do capital de giro e como se dá o seu financiamento, tendo como embasamento as Teorias da Administração Financeira. Para atingir os objetivos definidos, o estudo encontra-se organizado em cinco seções, a saber: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo–quantitativo, apoiada em revisão bibliográfica sobre o tema em questão e em uma pesquisa de campo. Os dados foram tratados considerando a Teoria da Administração Financeira e alguns conceitos básicos da Estatística Descritiva. Através dos dados constata-se que há certa semelhança na gestão de capital de giro entre as empresas estudadas, sendo pouco utilizados os financiamentos bancários para financiar o capital de giro. Constatou-se também que boa parte utiliza o capital próprio e a antecipação de recebíveis para fomentar tal gestão. Embora grande parte da amostra se encontre em boa situação, referente ao caixa e ao capital de giro, ainda é necessário tomar providências para que essa área seja mais formalizada e que o seu planejamento seja de fato confeccionado e realizado de forma adequada, atendendo às características de cada empresa.

Palavras – chaves: Gestão do Capital de Giro; Planejamento e Financiamento de Curto Prazo; Empresas Exportadoras.

XAVIER, Alex Dias. **Analysis of Working Capital Management in Enterprises Exporters of Campina Grande - PB**, 71 f. Supervised Training Report (Bachelor of Business Administration) – Federal University of Campina Grande - PB

Abstract

The study shows a research made with sector organizations Textile, Information and Communication Technology (ICT) and the Mining of Campina Grande - PB, and these, carry out export activity, with the central objective of analyzing management working capital and how is their financing, taking as basis the Financial Management Theories. To achieve the objectives defined, the study is organized in five sections, namely: Introduction, Theoretical Foundation, Methodological Aspects, Presentation and Discussion of Results and Conclusion. It was performed an exploratory research, descriptive and qualitative-quantitative, based on literature review on the subject in question and a research field. The data were processed considering the Theory of Financial Management and some basic concepts of Descriptive Statistics. According with this data processed, it appears that there is some similarity in the management of working capital between companies, been little used bank loans to finance working capital. It was also confirmed that most uses own capital and prepayment of receivables to promote that kind of management. While much of the sample is in good standing, referring to cash and working capital, it is still necessary to take measures to ensure that this area is more formalized and that the planning would be actually made and carried out appropriately, given the characteristics of each company.

Keywords: Working Capital Management, Planning and Financing in Short Term; Exporting Companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções da Administração Financeira	21
Quadro 2: Decisão de Investimento	22
Quadro 3: Decisão de Financiamento	23
Quadro 4: Balanço Patrimonial e Capital de Giro	25
Quadro 5: Método da Demonstração de Resultados Ajustadas	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico	26
Figura 2: Capitais de Giro Permanente e Sazonal	27
Figura 3: Abordagem de Risco Mínimo	28
Figura 4: Abordagem pelo Equilíbrio Financeiro Tradicional	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargo do Entrevistado	50
Tabela 2: Tempo de Atuação das Empresas	51
Tabela 3: Número de Funcionários	52
Tabela 4: Situação das Empresas em Relação ao Caixa	54
Tabela 5: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa	55
Tabela 6: Principais Ações Adotadas pelas Empresas em Períodos de Escassez de Caixa	56
Tabela 7: Manutenção de Estoque de Segurança	57
Tabela 8: Critérios Para a Concessão de Crédito e Estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido	58
Tabela 9: Forma mais Adotada para a Concessão de Créditos	59
Tabela 10: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas Pelas Empresas	60
Tabela 11: Realização de Planejamento Financeiro	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo do Entrevistado	51
Gráfico 2: Tempo de Atuação das Empresas	52
Gráfico 3: Número de Funcionários	53
Gráfico 4: Situação das Empresas em Relação ao Caixa	54
Gráfico 5: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa	55
Gráfico 6: Manutenção de Estoque de Segurança	57
Gráfico 7: Critérios Para a Concessão de Crédito e Estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido	58
Gráfico 8: Forma mais Adotada para a Concessão de Créditos	59
Gráfico 9: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas Pelas Empresas	61
Gráfico 10: Realização de Planejamento Financeiro	62

SUMÁRIO

1. <u>INTRODUÇÃO</u>	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	14
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVOS	16
2. <u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	19
2.1 UMA VISÃO INTRODUTÓRIA À GESTÃO FINANCEIRA	19
2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO: CONCEITUAÇÃO	24
2.3 FONTE ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO	45
3. <u>ASPECTOS METODOLÓGICOS</u>	47
3.1 TIPO DE PESQUISA	47
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	47
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	48
3.4 COLETA DE DADOS	48
3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	49
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4. <u>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	50
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS	50
4.2 ANÁLISE DA FUNÇÃO FINANCEIRA	53
4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	54
4.4 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO	60
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO	61
5. <u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	63
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	67

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 2
FUNDAMENTAÇÃO
TEÓRICA

CAPÍTULO 3
ASPECTOS
MEDOTOLÓGICOS

CAPÍTULO 4
APRESENTAÇÃO E
ANÁLISE DE
RESULTADOS

CAPÍTULO 5
CONSIDERAÇÕES
FINAIS

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE EXPORTAÇÃO

Atualmente, é necessário realizar comércio exterior, pois, em função da globalização, nenhum país consegue viver isolado, sem uma economia aberta para o resto do mundo, trocando mercadorias e informações.

No Brasil, mesmo com a atual estruturação, o país continua com a economia em desenvolvimento, ficando para trás em comparação com os outros países em alguns pontos. Considerando a exportação, o Brasil tem demonstrado, nas últimas décadas, um grande potencial, tendo uma crescente participação no mercado internacional. Todavia, o Brasil está geograficamente mal situado em relação aos grandes exportadores mundiais e essa mesma participação é tímida em comparação com os demais países que têm o mesmo perfil.

Considerando que a presente pesquisa está focada no setor de exportação brasileiro, então, algumas informações foram coletadas no contexto das organizações industriais sobre os destinos e o valor da exportação para esses mercados. Além disso, foram obtidos alguns dados com várias outras características das empresas, a exemplo de receita, pessoal ocupado, custos, quantidade de funcionários e etc, de modo a caracterizar o setor de exportação no mundo, no Brasil, na Região Nordeste e no estado da Paraíba. Tais dados propiciam uma noção sobre organizações que exportam, a quantidade da exportação, os destinos e, por fim o porte das empresas.

De acordo com Gomes e Ellery Jr. (2007), há três fatos comuns às empresas exportadoras: sendo eles: 1) as empresas que exportam são minoria no setor em que atuam; 2) essas firmas têm uma produtividade maior que as empresas que não exportam; e 3) as mesmas comercializam no exterior apenas pequena fração de sua produção.

Percebe-se que a maioria das exportadoras atende a um pequeno número de mercados, sendo os principais Europa, África Ocidental, Ásia, América Latina e Oriente Médio e ao mercado interno, para o qual é destinada uma grande parte da sua produção. Observa-se também que há poucas organizações que atuando nesse setor e que a participação dessas em outros países é pequena, fato este que apóia a “tese” de que os altos custos de transações são os reais fatores que influenciam na decisão das organizações sobre entrar ou não entrar no mercado comercial internacional.

Ainda segundo Gomes e Ellery Jr. (2007), as firmas que atuam no comércio internacional tendem a ter uma maior produtividade em relação àquelas empresas que atuam

apenas no mercado interno. Referente a essa afirmativa, estudos foram realizados em nível internacional, confirmando-a, destacando-se que o Brasil não foge à regra.

De forma geral, observa-se que as empresas exportadoras possuem um maior volume de vendas no mercado interno que as firmas que não realizam a atividade de exportação.

Segundo Gomes e Ellery Jr. (2007), o resultado encontrado foi que tipicamente a organização exportadora é 6,1 vezes maior que a firma que não exporta. Além disso, as exportadoras têm uma maior parcela do mercado interno e exportam para um determinado número de países. Se comparando apenas em nível de Mercosul, as firmas que fazem essa atividade são em média 13% maiores do que aquelas que não faz tal atividade.

De acordo com Rivera (2010), os estados nordestinos estão aos poucos aumentando a sua participação no volume das exportações brasileiras. Percebe-se que todos os estados demonstram potencial na exportação, mas a própria participação é muito reduzida quando comparada com a das outras regiões do país, como também em relação ao somatório das exportações no Brasil e no resto do mundo.

O estado da Paraíba segue a mesma tendência ocorrida nos outros estados da região Nordeste. As exportações paraibanas estão mais voltadas para alguns mercados internacionais, sendo esses: Estados Unidos, Espanha, Argentina e Austrália. As principais especificidades exportadas são: calçados de borracha, roupas de toucador, açúcar de cana no estado bruto, álcool e mamões.

As dificuldades encontradas no setor pelas empresas paraibanas são as mesmas encontradas no cenário nacional, destacando-se os seguintes pontos: baixo estímulo para as empresas do setor, a valorização da moeda nacional, altas taxas de juros e problemas com transporte (rodovias e portos). Além dessas dificuldades, as exportações paraibanas se concentram em produtos de pouca agregação de valor e de *commodities*, sendo que esses últimos dependem dos impostos e das condições de transações do mercado internacional.

Segundo Silva (2008), as exportações do município de Campina Grande não são muito diferentes das que ocorrem no estado da Paraíba, pois a cidade tem uma forte influência na economia do estado como um todo, influenciando também nas exportações. Destacam-se as empresas de tecnologia, que vêm expandindo o seu mercado nos últimos anos, exportando equipamentos, dispositivos de comunicação, máquinas de tintas, como também *softwares*, o que faz com que a cidade seja reconhecida como um pólo tecnológico.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente Relatório de Estágio Supervisionado tem o objetivo de demonstrar o valor essencial que a gestão do capital de giro, o seu financiamento e o planejamento econômico-financeiro de curto prazo têm sobre as organizações exportadoras de Campina Grande - PB. São, portanto, elementos fundamentais num contexto de acirrada competitividade. Ora observa-se a falta de recursos financeiros, naturais e humanos, ora apresentam-se as exigências governamentais e assim por diante. Em outras palavras, o ambiente no qual as empresas atuam é muito dinâmico, fazendo com que as organizações atuem cada vez mais de forma profissionalizada em todas as áreas da administração. Um bom exemplo disso foi a recente crise financeira mundial, que abalou o mundo inteiro, fazendo com que grandes corporações demitissem seus colaboradores, até nos países mais ricos, concentrados na Europa e na América do Norte.

Diante de tamanha complexidade do mundo dos negócios, torna-se imprescindível o estudo desse tema. Assim, o mesmo tem suma importância, pois envolve conteúdos que ajudam de fato a conhecer a verdadeira saúde financeira das organizações, no que se diz respeito às suas receitas e despesas de curto e de longo prazo.

A questão central que norteou o desenvolvimento da pesquisa realizada foi: *Como está caracterizada a formulação das políticas de gestão do capital de giro e de seu financiamento no âmbito das empresas exportadoras de Campina Grande – PB?* Se sendo utilizada de forma correta, se torna evidente essas organizações estão em boas condições para manter tal atividade referenciada no presente trabalho, como também para outras atividades de cunho empresarial, mas tal área não tiver em bom andamento, possivelmente as empresas estarão em extremas dificuldades.

Seguindo essa temática, foi realizada a presente pesquisa, tendo como base a **Análise da Gestão do Capital de Giro nas Empresas Exportadoras de Campina Grande – PB**, considerando o universo de empresas registradas no Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB, 2006), tendo como base a própria atividade de exportação.

1.3 OBJETIVOS

De acordo com a problemática do estudo, foram predeterminados os objetivos geral e específicos, listados a seguir.

1.3.1 GERAL

Diagnosticar a Gestão do Capital de Giro e sua realidade no que se refere ao seu financiamento nas empresas exportadoras em Campina Grande – PB.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar se o responsável pelas finanças da empresa tem o devido conhecimento sobre a área, no que se diz respeito à gestão do capital de giro;
- Conhecer a política de gestão do caixa, dos estoques, dos valores a receber e dos valores a pagar;
- Identificar as principais dificuldades para a obtenção de financiamento de curto prazo, como também a fonte mais utilizada para esse determinado fim;
- Pesquisar a existência de planejamento financeiro de curto prazo.

1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Para atingir os fins a que se propõe, o presente Relatório encontra-se estruturado da seguinte forma:

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO: Consiste na demonstração introdutória da temática que está no âmbito do referido trabalho.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Apresenta o arranjo conceitual sobre a Gestão do Capital de Giro, baseado nas obras realizadas em língua portuguesa dos autores mais bem conceituados da área.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS: Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos necessários para a realização do estudo, visto que o mesmo se teve um roteiro específico traçado.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: Essa seção expõe os dados obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa junto aos sujeitos da pesquisa que compõem o plano amostral, sendo o mesmo elaborado com base nos objetivos predeterminados.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS: Esse capítulo destina-se a resumir os dados obtidos, destacando os principais pontos do capítulo anterior e dando as possíveis sugestões em relação aos principais pontos de dificuldade encontrados pelo pesquisador, com o objetivo de propor algumas ações visando a solução da problemática em questão.

REFERÊNCIAS: São expostas todas as fontes bibliográficas utilizadas para o desdobramento do presente trabalho.

APÊNDICE

ANEXOS

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 UMA VISÃO INTRODUTÓRIA À GESTÃO FINANCEIRA

As Finanças Corporativas, como qualquer outra ciência, engloba no seu corpo teórico as grandes mudanças do mundo contemporâneo, exigindo que o administrador financeiro tenha maiores especificações e atualizações na área. Mas, com a crescente complexidade e dinamismo do mundo dos negócios, o administrador financeiro deve ter uma visão mais integrativa da organização, como também do relacionamento com o ambiente externo na qual a organização se insere. Vale ressaltar que os conceitos da área financeira sempre encontram dificuldades para se enquadrar na nossa conjuntura, precisando de ajustes e adaptações, fazendo com que a teoria esteja de acordo com a realidade empresarial do nosso país.

As finanças, inicialmente, eram consideradas como parte das Ciências Econômicas, mesmo considerando as evoluções conceituais e técnicas. Já nos anos 20 do século passado, a área passou a ser reconhecida como uma ciência independente, sendo motivada a evoluir por causa da complexidade do universo dos negócios.

Nos anos 30, a administração financeira passou a voltar-se aos instrumentos e procedimentos do mercado financeiro para realizar captação de recursos. Após a grande depressão de 1929/30, os estudos da área voltaram-se para as questões de liquidez e solvência das organizações. Na década de 40, a administração financeira focou as decisões externas, ou seja, as decisões do ponto de vista de um aplicador de recursos, sem maiores destaques para as decisões internas da organização.

Nos anos 50, a ênfase foi dada aos investimentos voltados a geração de riqueza, baseando-se na Teoria Geral de Keynes. (ASSAF NETO, 2006), na qual o investimento agregado era como objetivo central dos países e corporações. Nesse contexto dois importantes conceitos da área de estudo foram desenvolvidos, a saber: retorno do investimento e custo de capital. Percebe-se que daí em diante a gestão financeira passou a se preocupar com os ativos e passivos dos Balanços Patrimoniais, tornando-se, com isso, mais abrangente.

Entre 50 e 60 dominava o cenário a Teoria de Finanças proposta por Franco Modigliani e Merton Miller. Segundo Assaf Neto (2006), os autores consideram a estrutura de capital e dividendo irrelevantes para a concessão do valor da empresa no mercado.

Já na década de 90, com a grande evolução da Teoria de Finanças, foi priorizado o estudo sobre gestão de risco, tornando as finanças mais instrumentalizada no que diz respeito à questão do conflito entre risco e retorno. Vale ressaltar que a moderna gestão de risco

desenvolveu-se a partir da Teoria do Portfólio que, Segundo Assaf Neto (2006), foi apresentada por Markowitz, defendendo que o risco de um ativo deve ser analisado com base na contribuição ao risco total de um conjunto de ativos.

Segundo Assaf Neto (2006, p.32), “A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva [...] assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.” Percebe-se que a administração financeira está relacionada com os problemas de escassez de recursos, atividades operacionais e praticidade no ato de gerir as finanças.

Para ressaltar o que já foi dito anteriormente, a atual complexidade obriga o gestor financeiro a entender a organização como um todo, se relacionando de forma integrada com as outras áreas da empresa, como marketing, programação e controle da produção, recursos humanos, logística e outros. Assim, o gestor financeiro é obrigado a ter uma visão crítica do seu setor e da empresa na sua totalidade.

Segundo Lemes Junior, Rigor e Cherobim (2005, p. 4), “Administração financeira é a arte e a ciência da administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos acionistas”.

Nota-se que a área pode ser executada em várias organizações, como ONG’s, hospitais, escolas, hotéis, governos etc. De acordo com Lemes Junior, Rigor e Cherobim (2005, p. 4), “O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas.”

O administrador financeiro tem um papel fundamental na vida das organizações, pois ele é o responsável pela criação e maximização de valor. Segundo Sanvicente (1987, p.17), “[...] administrador financeiro [...] é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com (1) a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) a análise da maneira [...] com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.”

No momento em que se fala em administrador financeiro, pergunta-se: qual a sua função em uma organização? De acordo com Assaf Neto (2006), as funções inerentes ao desempenho do gestor financeiro são: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. De acordo com Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p.5), “as funções financeiras podem ser de curto e longo prazo”. As de curto prazo preocupam-se com a administração do caixa, dos créditos recebidos e concedidos, estoques, contas a receber e a pagar e os financiamentos de curto prazo. Já as de longo prazo enfatizam as estratégias financeiras, a saber: orçamento de capital, custo de capital e estrutura

de capital. O presente quadro demonstra as principais funções financeiras, segundo os citados autores.

Quadro 1 - Funções da Administração Financeira.

TESOURARIA	CONTROLADORIA
<ul style="list-style-type: none"> • Administração do caixa • Administração de crédito e cobrança • Administração do risco • Administração do câmbio • Decisão de financiamento • Decisão de investimento • Planejamento e controle financeiro • Proteção de ativos • Relações com acionistas e investidores • Relações com bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de custos e preços • Auditoria interna • Contabilidade • Orçamento • Patrimônio • Planejamento tributário • Relatórios gerenciais • Desenvolvimento de informação financeira

Fonte: Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p.5)

Essas funções podem ser desempenhadas por várias pessoas no mundo dos negócios. Nas empresas pequenas, geralmente os proprietários dominam essa parte, junto com outras áreas, como produção, marketing etc. Já nas grandes corporações, essas funções são bem definidas.

O diretor financeiro é responsável pela captação de recursos de curto e de longo prazo. Dentro dessa diretoria as atividades são divididas em dois: tesoureiro e *controller*, onde o primeiro está preocupado com a manutenção do caixa, das condições de pagamento e recebimento de contas, concessão de créditos aos clientes e negociação com os bancos nas condições de aquisição de recursos no curto prazo. O *controller* está responsável pelo controle da organização, fiscalizando as atividades financeiras nos dois tipos, como também fiscalizando a contabilidade fiscal e gerencial e por fim, realizando o gerenciamento da estrutura de capital.

Para Assaf Neto (2006, p. 33), “[...] são duas as grandes decisões financeiras: decisão de investimento – aplicações de recursos – e decisão de financiamento – captações de recursos.”

Existe uma terceira decisão que está relacionada com a alocação dos recursos líquidos das organizações, sendo essa chamada de decisão de dividendos. Mas, nem sempre, essa decisão tem a mesma nomenclatura. De acordo com Sanvicente (1987, p.15): “ [...] áreas de decisões de investimento, financiamento e utilização do lucro líquido; ...” Essa última com a mesma constância, mas mudando a nomenclatura.

Para se ter uma noção mais clara é necessário explicar cada decisão. A de investimento é considerada a mais importante de todas porque engloba os processos de identificação, avaliação e seleção de projetos de aplicação de recursos para se obter benefícios financeiros futuros. Para ilustrar melhor, apresenta-se o Quadro 2, que mostra as questões a serem respondidas no âmbito dessa área de decisão.

Quadro 2 - Decisão de Investimento

Ativo	Questões a serem respondidas
Ativo Circulante Caixa e Bancos Contas a Receber Estoques Outros Realizável a Longo Prazo Contas a receber Adiantamento a Coligadas Ativo Permanente Imobilizado Investimentos Diferido Total	<ul style="list-style-type: none"> • Onde estão aplicados os recursos financeiros? • Quanto em ativos circulantes? Quanto em ativos permanentes? Em quais? • Qual a melhor composição dos ativos? • Qual o risco do investimento? • Qual o retorno do investimento? • Quais as novas alternativas de investimentos? • Como decidir em quais ativos investir? • Como maximizar a rentabilidade dos investimentos existentes? • O que deve ser descartada, reduzido ou eliminado, por não acrescentar valor?

Fonte: Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.7)

Sabe-se que a estrutura de decisões varia de acordo com o ramo de atividade da empresa e de certas especificidades. Percebe-se, na Lei Nº 11.941, de 27 de maio de 2009, que não existe mais o realizável a longo prazo, embora a conotação dos ativos desse grupo continue existindo.

Nas decisões de financiamento, a principal questão é a escolha das melhores ofertas de recursos, com a melhor proporção e estruturação dos recursos, sendo eles: capital de terceiros e capital próprio. Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.8), “o capital próprio é formado por recursos dos proprietários e acionistas.” O capital de terceiros constitui na entrada de recursos por meio de empréstimos junto a instituições financeiras. A seguir, o Quadro 3, que mostra as questões principais no âmbito das decisões de financiamento.

Quadro 3 - Decisão de Financiamento

Passivo	Questões a serem respondidas
Passivo Circulante	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a estrutura de capital? • De onde vêm os recursos? • Qual a participação de capital próprio? • Qual a participação de capital de terceiros? • Qual o perfil do endividamento? • Qual o custo de capital? Como reduzi-lo? • Quais as fontes de financiamento utilizadas e seus respectivos custos? • Quais deveriam ser substituídas ou eliminadas? • Qual o risco financeiro? • Qual o sincronismo entre os vencimentos das dívidas e a geração de meios de pagamentos?
Fornecedores	
Empréstimos e financiamentos	
Debêntures CP	
Outros	
Exigível de Longo Prazo	
Financiamentos	
Patrimônio Líquido	
Capital Social	
Reservas	
Lucros ou Prejuízos Acumulados	
Total	

Fonte: Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.8)

2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO: CONCEITUAÇÃO

Os Balanços Patrimoniais das empresas fornecem informações a respeito da situação das empresas, sendo relacionados com as estruturas de seus investimentos e financiamentos, tendo, as mesmas, a função de maximizar o valor dos investimentos realizados pelos proprietários das organizações.

Nesse contexto inclui-se a importância dessa estrutura, referente os níveis de investimento em ativos circulantes e o grau de relacionamento com os passivos circulantes, ou seja, o seu financiamento.

Segundo Gitman (2004, p. 510), “administração financeira de curto prazo – a gestão de ativos e passivos circulantes – é um das atividades mais importantes e mais intensas do administrador financeiro.” Percebe-se que qualquer modo de gerir o capital de giro toma muito tempo do administrador, fazendo com que esse reflita sempre se a situação é ou não satisfatória, se há ou não um bom giro nos elementos circulantes.

De acordo com Vieira (2005, p. 32), “A administração do capital de giro pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante,” sempre levando em consideração o horizonte de tempo de até um ano.

Para Gitman (2004, p. 510), “O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada ativo circulante [...] e cada passivo circulante [...] de maneira a alcançar um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.” Esse ponto de equilíbrio se concretiza quando a empresa consegue pagar suas dívidas assumidas, proporcionando a sobrevivência da empresa no setor de atuação e também proporcionando crescimento. Vale ressaltar que o volume desse capital de giro varia de acordo com o porte da empresa e com o ramo de atividade da organização.

2.2.1 Conceitos Fundamentais sobre Gestão do Capital de Giro

- Capital Circulante

Segundo Gitman (2004, p. 510), “[...] capital de giro representa a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações.”

Para ilustrar e identificar melhor as condições da administração financeira no curto prazo, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4: Balanço Patrimonial e Capital de Giro

ATIVO	PASSIVO
Ativo Circulante (AC) <ul style="list-style-type: none"> • Disponível • Valores a receber • Estoques 	Passivo Circulante (PC) <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores • Salários e Encargos Sociais • Empréstimos e Financiamentos
Ativo Realizável a Longo Prazo (RLP)	Passivo Exigível a Longo Prazo
Ativo Permanente (AP)	Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 14)

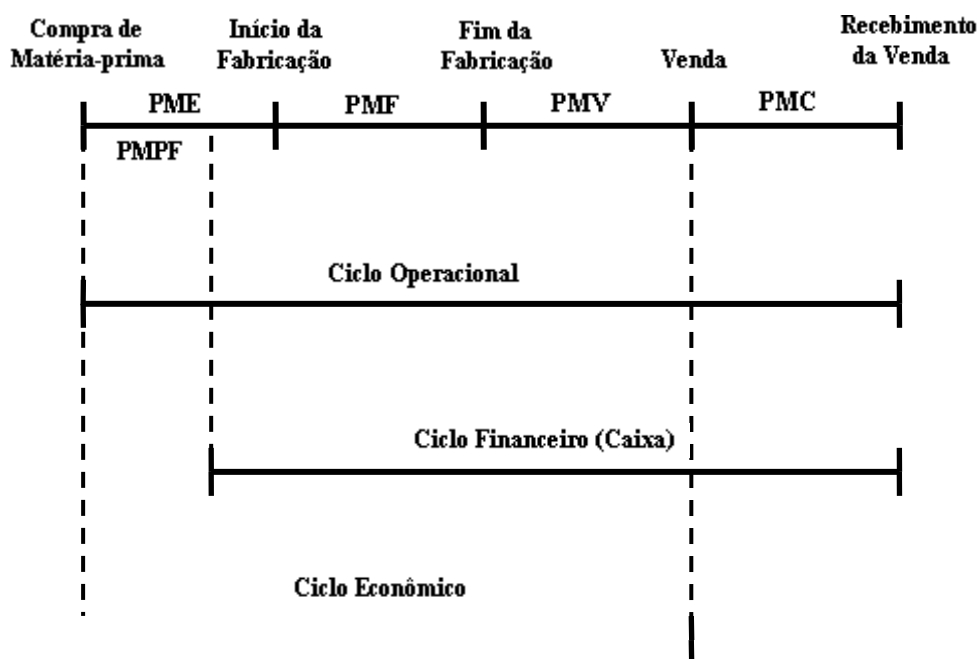
Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002), o capital de giro pode ser segmentado em fixo e variável. O capital de giro fixo está relacionado ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter as atividades operacionais da empresa. Já o capital de giro variável consiste em ativos circulantes adicionais e temporais, sendo mantido em determinados momentos, ocorrendo, geralmente, por necessidade de estoques, vendas, problemas em estradas, dificuldades de relacionamento com clientes e outros.

- Capital de Circulante Líquido

O capital de giro líquido pode ser definido, de acordo com Gitman (2004, p. 510), “como a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes.” Quando os ativos superam os passivos circulantes, a empresa possui capital de giro positivo e a mesma está em situação de solvência. Quando ocorre o contrário, a empresa possui em capital de giro líquido negativo e está em um estado de insolvência.

- Ciclo Operacional

Para se ter uma boa gestão do capital de giro é necessário expor um alto índice de giro aos elementos circulantes, propondo mais dinamismo às suas atividades. De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 19), corresponde ao “ciclo operacional da empresa, que se inicia na aquisição da matéria-prima para a produção – caso de uma empresa industrial – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final.” Nota-se que esse ciclo depende das características do ramo de atuação, conforme ilustrado na Figura 1.



Fonte: Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 21)

Figura 1: Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico

- Ciclo de Caixa ou Financeiro

Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 22), “O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto.” Ou seja, representa o intervalo de tempo necessário para realizar o financiamento de suas atividades.

Segundo Vieira (2005, p. 55): “Quanto maior o ciclo de caixa, maior será o volume de recursos necessários ao financiamento das operações”

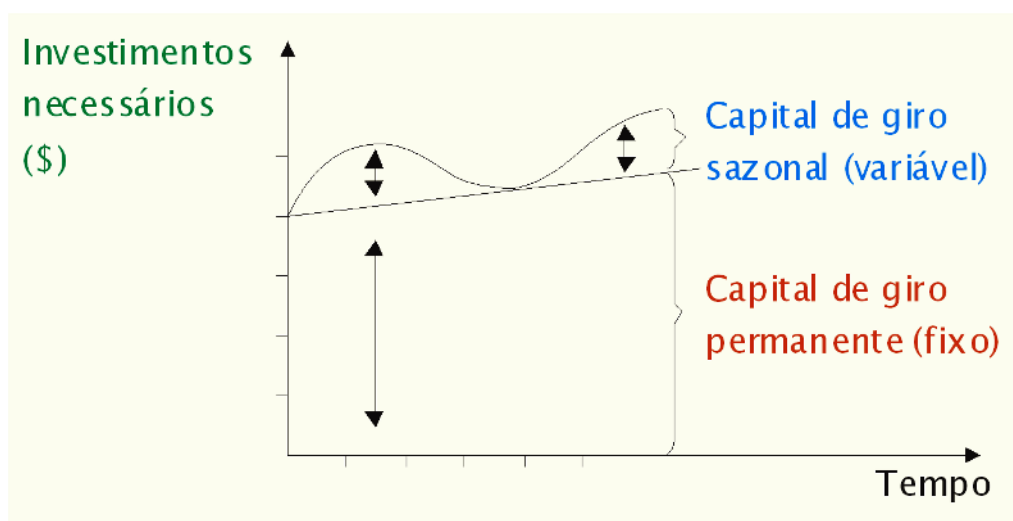
- Ciclo Econômico

Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 22), “O ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda.”

2.2.2 Abordagens Diversas de Financiamento de Capital de Giro

Já sendo referenciadas, as decisões financeiras de uma organização passam pelo dilema risco-retorno. Como se percebe, as decisões de financiamento são tomadas de forma a manter certo equilíbrio no contexto desse dilema.

Existem várias opções de financiamento do capital de giro, que são selecionadas de acordo com as considerações apresentadas sobre o dilema risco-retorno, que uma organização pretenda assumir. No entanto, para se ter uma melhor compreensão dessas alternativas é necessário um claro entendimento dos já mencionados conceitos de capital de giro permanente ou (fixo) e sazonal (ou variável). (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002), conforme ilustrados na Figura 2.



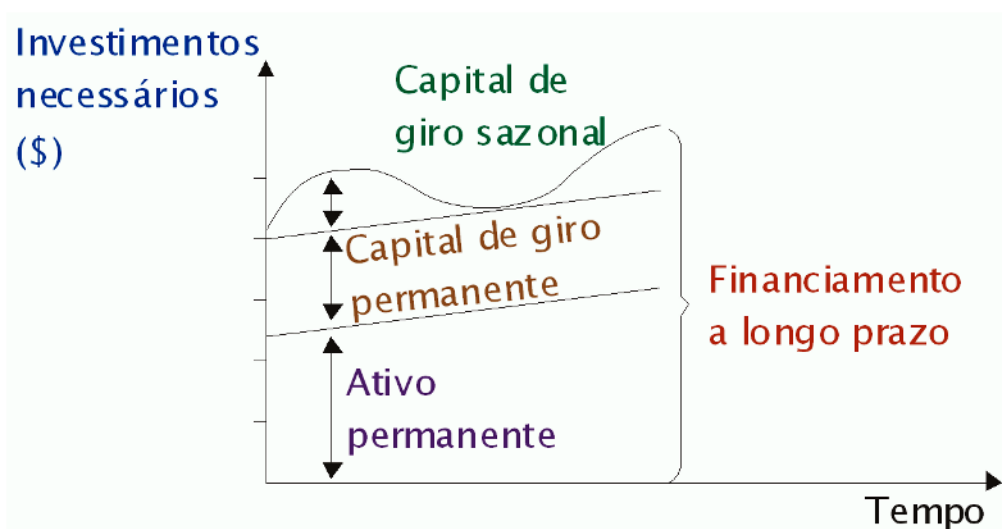
Fonte: Assaf Neto (2006, p.478)

Figura 2: Capitais de Giro Permanente e Sazonal

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002) indicam outras alternativas de financiamento de capital de giro, levando em consideração o dilema risco-retorno. Tais opções são assim descritas:

- **Abordagem de Risco Mínimo**

Visualizando a Figura 3, a abordagem de risco mínimo envolve a consolidação dos ativos e passivos, onde as empresas têm suas necessidades permanentes e sazonais de giro financiadas por recursos de longo prazo. Portanto, o risco é mínimo, pois a empresa não apresenta dívidas de curto prazo, não sendo necessário utilizar a sua capacidade de captação de recursos a curto prazo, sendo acionada somente para o atendimento de necessidades financeiras imprevistas.

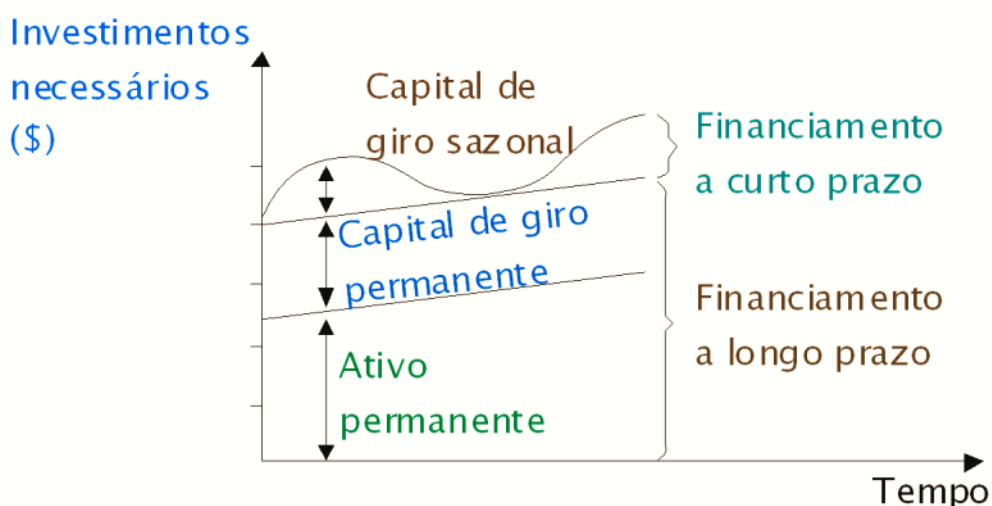


Fonte: Assaf Neto (2006, p.479)

Figura 3: Abordagem de Risco Mínimo

- **Abordagem do Equilíbrio Tradicional**

Nessa abordagem (Figura 4), o ativo permanente e o capital de giro permanente são financiados por recursos de longo prazo (próprios ou de terceiros), tendo as necessidades sazonais de capital de giro supridas por elementos de curto prazo. Verifica-se certa proteção pelo equilíbrio entre os prazos de captação e aplicação de fundos. Seu aspecto de risco relaciona-se a uma possível retração nas disponibilidades de empréstimos de curto prazo.



Fonte: Assaf Neto (2006, p.479)

Figura 4: Abordagem pelo Equilíbrio Financeiro Tradicional

- **Abordagem de Alto Risco**

Essa abordagem expõe uma maior participação de recursos de curto prazo na composição do financiamento do capital de giro, cobrindo todas as necessidades sazonais e parte das necessidades permanentes. O maior risco dessa abordagem se formula pelo maior consumo dos limites de crédito a curto prazo da empresa, sendo o presente risco, geralmente compensado pelo menor custo do dinheiro a curto prazo.

2.2.3 Técnicas e Ferramentas de Apoio à Gestão do Capital de Giro

2.2.3.1 Planejamento Financeiro: Uma Ferramenta Essencial à Gestão De Ativos Circulantes

O planejamento é a função que está relacionada com a definição de metas quantificadas, planos, orientações de desempenho definição de objetivos e, além de tudo, antecede a coordenação, a direção e o controle, sendo essas também funções administrativas. Vale ressaltar que no planejamento financeiro existem dois elementos principais, que são: o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro está diretamente relacionado com o orçamento de caixa. O segundo está relacionado com a elaboração das demonstrações de resultados projetados. Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), o

planejamento financeiro pode ser também classificado em dois em dois tipos: o de curto prazo e o de longo prazo.

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), os planos financeiros de longo prazo consistem na formulação das medidas e dos impactos causadas pelas medidas, sendo que esses dois fatores são esperados em períodos que podem variar de dois a dez anos, segundo os autores especializados. Para realizar o planejamento estratégico, é preciso definir e projetar tais pontos: orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros.

O orçamento de capital consiste na formulação de informações necessárias para obter os resultados estipulados, consistindo também na escolha do orçamento a ser implantado no período do planejamento.

Os lucros futuros consistem nas informações referentes ao orçamento de capital, tais como expansão do mercado e produto, investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), os planos financeiros de curto prazo consistem em medida e impactos em caráter de curto prazo, geralmente em um período de um a dois anos. Os dados para a realização dos planos financeiros de curto prazo são: os dados de previsão de vendas, planos de produção incluindo matéria-prima, mão-de-obra, gastos com produção e despesas, ou seja, todos os gastos referentes à produção, mas sendo a previsão de vendas o fator de certa representatividade, pois é a partir dele que é acionado o plano de produção.

A geração de recursos financeiros (caixa) consiste na orientação em relação a decisões de obtenção de financiamento ou a aplicações dos excedentes do caixa em certo período.

Existem dois métodos para calcular o valor do caixa gerado no fim do período, sendo referentes às demonstrações de resultados e balanços patrimoniais projetados, que são: o método da demonstração de resultados ajustada e o método da diferença do capital de giro. O primeiro utiliza o valor estipulado do lucro líquido de um determinado período, conforme demonstrado no Quadro 5.

O segundo também utiliza valores estipulados, sendo este método subdividido em três fases: a 1ª fase, que envolve a variação do capital circulante líquido, a 2ª fase, que trata das variações dos elementos patrimoniais e a 3ª fase, que se encarrega do cálculo das projeções do saldo final do caixa.

Na primeira fase são utilizadas as projeções de vendas e produção para projetar os itens dos ativos e passivos circulantes.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 410), conforme apresentado no Quadro 6, o cálculo de variação do capital circulante líquido é dado da seguinte forma:

Quadro 5 - Método da Demonstração de Resultados Ajustadas

Lucro Líquido Projetado	
Mais	Menos
2. Redução no Ativo <ul style="list-style-type: none"> • Valores a receber • Estoques • Despesas diferidas • Venda de títulos de investimento • Venda de ativo permanente • Depreciação 	3. Acréscimo no Ativo <ul style="list-style-type: none"> • Valores a receber • Estoques • Despesas diferidas • Compra de títulos de investimento • Compra de ativo permanente
4. Acréscimo no Passivo <ul style="list-style-type: none"> • Valores a pagar • Outros circulantes • Venda de títulos de dívida a longo prazo 	5. Redução do Passivo <ul style="list-style-type: none"> • Valores a pagar • Outros circulantes • Pagamento de dívida a longo prazo
6. Acréscimo no Patrimônio Líquido <ul style="list-style-type: none"> • Venda de ações • Capitalização por acionistas 	7. Reduções no Patrimônio líquido <ul style="list-style-type: none"> • Recompra de ações • Dividendos • Retirada dos proprietários
1 + (2+4+6) – (3+5+7) =	
Variação positiva ou negativa do saldo líquido de caixa	

Fonte: Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 408)

Cálculo do CCL do ano

Ano X1	AC final	(-) PC final	= CCL de X1
Ano X0	AC final	(-) PC final	= CCL de X0

Variação do CCL no período

CCL de X1	(-) CCL de X0	= Variação no CCL
-----------	---------------	-------------------

De outra forma:

Variação no Ativo Circulante

Ano X1	Ano X0	Variação
AC final	(-) AC final	= Variação no AC

Variação no Passivo Circulante

Ano X1	Ano X0	Variação
PC final	(-) PC final	= Variação no PC

Variação no CCL no período

Variação no AC	(-) Variação no PC	= Variação no CCL
----------------	--------------------	-------------------

Existem as outras fases, as quais não estas referenciadas no presente estudo.

2.2.3.2 Administração do Disponível

De acordo com Sanvicente (1987, p. 143): “Bem administrado, significará uma boa intervenção no ponto nevrálgico da função financeira, pois refere-se ao recurso que essa área preocupa-se em obter e administrar para o adequado funcionamento da empresa como um todo.” O autor está se referindo à administração de disponibilidade, dando a conotação de que o disponível é praticamente um saldo ou reservatório, esse pode ser afetado com acréscimos (entradas) e com diminuições (saídas).

É necessário que se tenha uma noção das razões para a demanda de caixa, levando em consideração uma situação praticamente impossível. Uma empresa tem controle total de sua liquidez, ou seja, seu saldo de caixa seria zero, logicamente essa situação seria ótima. Mas, fatores como alto custo do dinheiro, inflação, incertezas e outros, fazem com que as organizações tenham um nível mínimo de caixa.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), existem três motivos para uma organização manter um nível de caixa, sendo esses: transação, preocupação e especulação. No primeiro motivo, qualquer organização precisa manter recursos aplicados em caixa para poder pagar suas dívidas.

No segundo motivo, existem pagamentos futuros que nem sempre são totalmente previsíveis, por causa do risco que o administrador financeiro assume quando reserva uma quantidade de recursos para possíveis eventualidades. Geralmente, quando mais arriscado for o gestor, menor será a quantidade de dinheiro em caixa.

No terceiro motivo, quando o gestor financeiro mantém recursos em caixa, é por causa da perspectiva de uma oportunidade futura de um negócio.

Considerando que os investimentos em caixa representam perda de rentabilidade, a organização deve controlar esses investimentos sem aumentar o nível desejável de risco.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o caixa mínimo necessário dependerá de vários fatores, expostos a seguir:

- Falta de sincronização entre os pagamentos e recebimentos de caixa elevando o caixa necessário. Tal falta de sincronização pode ocorrer em função das sazonalidades existentes e das características operacionais de atuação da empresa;
 - Grande possibilidade de eventos não considerados no planejamento da empresa;
 - Acesso restrito às fontes de financiamentos, sendo de capital próprio ou de terceiros. A existência de um mercado financeiro desenvolvido tende a reduzir a exigência de um caixa mínimo por causa das facilidades;
 - Bom relacionamento com o sistema financeiro, sendo referente ao saldo de conta em bancos, pois a exigência de saldos mínimos de caixa faz com que se tenha um grande volume de operações;
 - Possibilidades de furtos e desfalques;
 - Prazos médios de recebimentos de vendas a prazo muito altos, sempre que possível reduzir esses prazos;
 - Possibilidades de prazo médio de pagamento reduzido, a organização deve aumentar esse prazo;
 - Existência de investimentos em estoques, sendo necessário adequar os níveis de estoques;
 - Existência de várias contas correntes em vários bancos;
 - Sistema produtivo com desperdícios e atividades com pouca rentabilidade;
 - Nível da inflação;
 - Política de crédito da empresa, implicando maior necessidade de caixa;
 - Existência de um modelo de gestão de caixa claramente definido com regras em relação a quantidade para se deixar no caixa, cobrindo satisfatoriamente as suas necessidades;
- e, por fim,

➤ Regularidade nos recebimentos da organização.

Diversos estudos demonstram que esses fatores indicam que uma empresa normal necessita, de fato, de um caixa mínimo para satisfazer as suas necessidades financeiras.

- Orçamento de Caixa

Segundo Ross (2000, p. 24), “o orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro a curto prazo. Permite ao administrador financeiro a identificação de necessidades e oportunidades financeiras a curto prazo.” De fato, essa ferramenta ajuda o administrador financeiro a analisar as reais necessidades de financiamento a curto prazo, pois essa ferramenta mapear as entradas e saídas de recursos.

Segundo Gitman (2004), o orçamento de caixa consiste em entradas e saídas de caixa com caráter estipulado das necessidades do caixa no curto prazo, tendo um plano para utilização do excedente e da falta de recursos no caixa, portanto, utiliza-se o regime de caixa. Na formação do orçamento de caixa existem três fluxos que precisa-se saber o fluxo operacional, o fluxo de investimentos e o fluxo de financiamento. O fluxo operacional constitui as entradas e saídas de caixa referente às atividades operacionais da organização. O fluxo de investimentos constitui em entradas e saídas de caixa sendo relacionado com os investimentos em ativos permanentes e os investimentos concretos para a organização. O fluxo de financiamento consiste nas entradas e saídas de caixa, sendo referente aos valores exigíveis ou pagos e aos valores do patrimônio líquido. Para se ter um orçamento de caixa é necessário se ter uma previsão de demanda.

Segundo Gitman (2004), a previsão de vendas é o elemento essencial do plano financeiro de curto prazo, podendo estipular os fluxos mensais de caixa com suas entradas e saídas, como também o planejamento de produção, incluindo tudo que é referente à produção. Assim, pode definir o nível de financiamento necessário para sustentar a demanda das vendas e definir a quantidade de ativos permanentes. Existem dois tipos de previsão de vendas, que são a previsão externa e a previsão interna. A previsão externa consiste no relacionamento das vendas com fatores econômicos externos de grande importância, sendo esses fatores ou indicadores o PIB, Renda Pessoal, Renda *Per Capita*, dentre outros, sendo esses indicadores fáceis de se obter. A previsão de vendas, através de um consenso, tendo como base as informações processadas dentro da organização. Geralmente, o gerente de vendas recolhe as previsões e faz o valor estimado.

Geralmente, as organizações fazem a combinação das precisões externas e internas para elaborar a previsão final de vendas. Portanto, a precisão interna auxilia a obter a expectativa de vendas e a previsão externa justa tais expectativas de vendas em condições econômicas gerais.

Na preparação do orçamento de caixa é preciso conhecer alguns elementos, sendo tais: recebimento, pagamentos, fluxo líquido de caixa, saldo final, financiamento ou saldo excedente.

Os recebimentos consistem em entradas de caixa da organização em um determinado período de tempo. Os pagamentos, por sua vez, consistem em saídas de caixa da organização em um determinado período de tempo. Vale ressaltar que a depreciação e as outras despesas não desembolsadas ficam de fora do orçamento de caixa porque são saídas programadas de caixa do exercício anterior. O fluxo líquido do caixa é formado subtraindo os pagamentos dos recebimentos de determinado período. O saldo final é obtido somando o saldo inicial com o fluxo líquido de caixa do período. O financiamento ou saldo excedente de caixa é obtido deduzindo o saldo mínimo de caixa desejado. Se o saldo for inferior ao saldo mínimo é preciso obter financiamento e se o saldo for superior ao mínimo, então, há excedente de caixa, devendo ser acionadas as políticas de aplicação do excedente de caixa.

Segundo Gitman (2004), o orçamento de caixa prevê as situações de falta ou excesso de recursos ao longo do período. Portanto, é preciso lidar com as incertezas do orçamento de caixa. Então, uma maneira de lidar com isso é realizar previsões, pessimista, mais provável e otimista. Uma outra maneira é através de simulação, fazendo simulação de vendas, produção e outros, também realizando probabilidades dos fluxos de caixa. O orçamento de caixa não é um meio que demonstra exatamente a situação de solvência da organização, pois o mecanismo demonstra a totalidade de fluxo em cada mês. Portanto, a organização precisa monitorar de perto os processos de pagamentos e recebimentos do dia-a-dia para assegurar os recursos destinados aos pagamentos das contas a se vencerem.

A previsão de vendas estimula a preparação da produção, incluindo logicamente todos os elementos envolvidos no processo de produção. Alguns orçamentos surgirão a partir de tais previsões, os quais estão citados a seguir.

Após a realização das previsões das vendas, elabora-se o orçamento de produção, levando em conta os estoques remanescentes de produtos acabados. Esse orçamento é composto por vários outros orçamentos, que são: orçamento de matérias-primas e insumos, orçamento de mão-de-obra direta, orçamento de despesas indiretas de fabricação e orçamento dos custos dos produtos vendidos. Logicamente, conhecendo as quantidades de produtos a

serem vendidos e os estoques dos produtos acabados são definidas as quantidades de produtos a serem produzidos. O programa de produção envolve a verificação dos estoques e as informações das quantidades de produtos a serem vendidos.

O orçamento de despesa operacional consiste na estimativa das despesas operacionais referente a vendas de produtos. Tal orçamento é composto por outros orçamentos, sendo eles: orçamento de despesas administrativas, orçamento de despesas com vendas e orçamento de despesas tributárias.

O orçamento de despesas administrativas consiste nas despesas fiscais referentes a toda a organização e não apenas há uma função.

O orçamento de despesas de vendas é formulado com base nas despesas referente a vendas, incluindo as de distribuição, tais como fretes, comissões, prêmios e outros.

Orçamento de despesas financeiras é composto pela previsão dos juros, encargos, correção monetária e outras despesas financeiras que são cobrados por instituições financeiras.

Por último, o orçamento de despesas tributárias, que compreende a projeção das despesas das tributações incidentes sobre pessoas jurídicas.

Por fim, apresenta-se, segundo Gitman (2004), o planejamento de resultados, que dá ênfase no regime de competência para estipular lucros e estipular a condição financeira geral da organização, tendo como resultantes as projeções da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP). Para realizar as demonstrações projetadas precisa-se de dois elementos básicos: as demonstrações financeiras do exercício futuro e a previsão de vendas para o exercício futuro.

Os métodos para a realização da demonstração projetada são simples de fazer como método de porcentagem das vendas que consiste simplesmente nas projeções das vendas em forma de porcentagem. A outra forma de realizar a demonstração projetada leva em consideração os tipos de custos e despesas. Tal método leva em consideração que todas as despesas e custos da organização são variáveis. Com isso, a organização não se beneficia dos custos fixos.

Os balanços patrimoniais projetados são utilizados para realizar comparações de resultados de exercícios anteriores, formando uma boa fonte de estudo, que virá a auxiliar na formulação de índices e outros cálculos.

- Ferramentas de Apoio

Uma das ferramentas de apoio à administração do disponível é o fluxo de caixa, sendo esse um elemento essencial para a gestão financeira de curto prazo, mapeando as entradas e saídas de caixa.

Segundo Gitman (2004), o fluxo de caixa, para o administrador financeiro, figura como a preocupação principal em termos de gerenciamento para a sobrevivência diária das organizações, sendo, indubitavelmente, suporte para as estratégias de longo e de médio prazo das organizações. Esse fluxo é denominado por vários estudiosos como o sangue da organização, pois se refere aos pagamentos e aos recebimentos das empresas em curto prazo.

De acordo com Ferreira (2005, p. 50), “O fluxo de caixa visa demonstrar o acréscimo financeiro da companhia em determinado período.”

É importante a lucratividade e a liquidez para que a empresa tenha equilíbrio financeiro. O fluxo de caixa é fundamental para que se tenha na realidade da empresa as condições de pagamento e recebimento em nível adequado. Para Vieira (2005, p.179), esse equilíbrio pode ser assim descrito:

Equilíbrio Financeiro = Liquidez ◀ Fluxo de Caixa

Segundo Gitman (2004), o fluxo de caixa é formado por dinheiro, títulos de curto prazo etc. Ou seja, por elementos de alta liquidez. Os fluxos de caixa da organização são divididos, de acordo com as atividades que os geram, em três categorias: fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento.

Os fluxos operacionais são as entradas e saídas relacionadas a vendas e à produção de bens e serviços da organização.

Os fluxos de investimento, por sua vez, estão relacionados a vendas ou compras de imobilizado, como também lucros ou prejuízos vindos de participações em outras empresas.

Já os fluxos de financiamento estão associados à captação de recursos de capital de terceiros e de capital próprio.

De acordo com Ferreira (2005, p.50): “O fluxo de caixa será apresentado em três grupos:

- Provenientes das atividades operacionais ou nelas utilizados;
- Provenientes das atividades de investimentos ou nelas utilizados;
- Provenientes das atividades de financiamento ou nelas utilizados.”

No entanto, quando se fala em fluxo de caixa é preciso que esteja bem delimitado o que é entrada e o que é saída.

Segundo Gitman (2004), as entradas de caixa são as fontes de recursos e as saídas são as aplicações de recursos. Geralmente, as entradas são valores positivos, enquanto as saídas são valores negativos. Mas, há algumas condições referentes à classificação.

Uma redução de um ativo é uma entrada de caixa, pois os volumes de recursos que estavam atrelados a esse ativo serão liberados para qualquer outro fim, mas um aumento de um ativo é uma saída de caixa, pois precisará de mais recursos para manter o ativo, comprometendo, com isso, o saldo de caixa.

A depreciação é uma dedução do resultado financeiro, então, há uma redução do volume de dinheiro, mas não é uma redução numérica.

A depreciação é tratada como uma entrada de caixa separada. Por isso, as variações brutas dos ativos permanentes aparecem nas Demonstrações de Resultado, sendo omitidas as variações líquidas. Quando há lucro retido, os lançamentos diretos não entram nas Demonstrações do Fluxo de Caixa.

A demonstração de fluxos de caixa é passiva à análise. Tanto o administrador financeiro como qualquer outra pessoa pode analisar o fluxo de caixa, observando as entradas e saídas individuais ou em grupo, como também pode avaliar se a demonstração de caixa está ou não em acordo com as práticas financeiras da organização, podendo ainda analisar se a organização está ou não alcançando as metas projetadas.

Existem dois tipos de fluxo de caixa: o fluxo de caixa operacional e o fluxo de caixa livre. O fluxo de caixa operacional consiste em manter as atividades operacionais da organização.

De acordo com (Gitman, 2004, p. 91), a equação seguinte define o fluxo de caixa operacional.

$$\text{FCO} = \text{Lucro Antes do Juro e do Imposto} - \text{Imposto de Renda} + \text{Depreciação.}$$

O fluxo de caixa livre consiste no saldo que resta após os pagamentos necessários para manter os ativos permanentes e circulantes, sendo que o saldo é para os investidores externos, ou seja, capital de terceiros e para os investidores internos, ou seja, capital próprio, os proprietários.

De acordo com (Gitman, 2004, p. 91), o fluxo de caixa livre é definido pela equação:

$$\text{FCL} = \text{FCO} - \text{Investimento em Ativos Permanentes Líquidos (IAPL)} - \text{Investimento em Ativos Circulantes Líquidos (IACL).}$$

O investimento em ativos permanentes líquidos (IACL) pode ser calculado pela equação a seguir.

$$\mathbf{IAPL = Variação\ em\ ativos\ permanentes\ líquidos + Depreciação.}$$

O investimento em ativos circulantes líquidos (IACL) consiste na aplicação líquida da organização em seus ativos circulantes. Portanto, “o termo líquido” está relacionado à diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes espontâneos. (GITMAN, 2004, p. 91)

De acordo com (Gitman, 2004, p. 91), o cálculo é realizado pela seguinte equação:

$$\mathbf{IACL = Variação\ de\ Ativos\ Circulantes - Variação\ de\ Passivos\ Circulantes\ Espontâneo\ (Contas\ a\ Pagar - Fornecedores + Despesas\ a\ pagar).}$$

2.2.3.3 Administração Financeira de Estoques

Um dos elementos mais importantes e conflitantes da gestão do capital de giro é a gestão de estoques. Os estoques devem girar o mais rápido possível, mas sem perder as vendas por causa de faltas de estoque. Este é um ponto conflitante, pois intervém em vários pontos de vista, sendo relacionado com as outras áreas funcionais da empresa. Nos estoques o gestor financeiro atua como um assessor, sem exercer poder sobre as questões implicadas na gestão, mas fornecendo informações necessárias para o gerenciamento desse ativo.

Voltando à questão de conflitos entre pontos de vista diferentes, nota-se que, para o gestor financeiro, o que importa é manter baixos níveis de estoques, garantindo que os recursos em excesso não sejam mal aplicados. Já o gestor de marketing conta com uma representatividade nos estoques de produtos finais assegurando, com isso, os pedidos sem falta de estoque, como também, assegurando a rapidez nas entregas de pedidos. Para o administrador da produção o estoque deve ter um elevado volume, tendo qualidade e baixo custo. E por fim, o gestor de compras, precisa de um elevado estoque de matéria-prima para se evitar a parada da produção por falta da matéria-prima.

De acordo com Ferreira (2005), os estoques são divididos em três grupos:

- Estoque de matérias-primas: itens adquiridos para elaboração de produtos acabados.
- Estoque de produtos em processo: são os insumos em processo de fabricação.
- Estoque de produtos acabados: são produtos acabados que ainda não foram vendidos.

Para se evitar a falta de estoque e posteriormente as perdas de vendas e de mercado, as organizações tem em mãos o estoque de segurança, que consiste em um nível de estoque que garanta o funcionamento normal da organização. Esse pode ser equivalente a um mês, 15 dias

e outras quantidades de tempo. Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002), o estoque de segurança é utilizado por causa das imprevisibilidades da demanda.

De acordo com Gitman (2004), há quatro técnicas comuns para se administrar os estoques, sendo elas: sistema ABC, o Modelo do Lote Econômico (EOQ), Sistema *Just-in-Time* (JIT) e, por fim, o Sistema de Planejamento de Necessidade de Materiais (MRP).

O sistema ABC consiste na divisão dos estoques em três grupos: A B e C. O grupo A possui os itens de maior valor econômico, o grupo B inclui itens de valores econômicos mais baixos do que o grupo A, enquanto no grupo C os itens possuem um valor monetário menor.

Se considerada a atenção dada aos grupos, percebe-se que o grupo A recebe mais atenção, por causa do grande valor monetário nele empregado. Nesse grupo a verificação dos itens é diária. O grupo B deve receber uma atenção menor que o grupo anterior, tendo verificações periódicas. Por fim, tem-se o grupo C, que recebe pouca atenção, sendo os seus itens monitorados por tecnologias com pouca sofisticação.

O Modelo do Lote Econômico (EOQ) é adequado para gerir os estoques do grupo A e B. Esse modelo é baseado nos diversos custos ligados aos estoques para se determinar o tamanho do pedido que se tenha o menor custo.

Segundo esse modelo, os custos dos estoques podem ser divididos em dois: custo de pedido e custo de carregamento. O primeiro é formulado pelas despesas administrativas de emissão e recebimento de pedidos. Já o segundo é constituído pelas despesas variáveis para cada item estocado por certo período.

Segundo Gitman (2004), a equação do modelo é dada por:

$$\text{Lote econômico} = \sqrt{2 \times S \times O / C}$$

Onde:

S = consumo em unidades por período

O = custo de pedido, por pedido

C = custo de carregamento por unidade, por período

Q = número de unidades do pedido

Depois de determinado o lote econômico, é preciso identificar o ponto de emissão do novo pedido, onde esse constitui do consumo diário do item estoque é o número de dias precisos para emitir e receber o pedido. De acordo com Gitman (2004), a fórmula é dada por:

$$\text{Ponto de emissão de novo pedido} = \text{Número de Dias de Espera} \times \text{Consumo Diário}$$

O sistema *Just-in-Time* (JIT) é usado para minimizar os investimentos em estoques. Nessa técnica, os materiais devem chegar à organização no momento em que são necessários para se realizar a produção. Portanto, só se teria estoques de segurança. Para o sistema JIT os insumos para a produção precisam ser de alta qualidade.

Finalizando, apresenta-se o sistema de Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP), o qual determina os materiais a serem encomendados e o tempo para se acontecer. Tendo um computador simulando as necessidades de materiais para a produção, esse sistema faz a concepção de uma lista de todos os elementos e materiais necessários para a produção de bens acabados.

2.2.3.4 Administração dos Valores a Receber e a Pagar

A gestão dos valores a receber e a pagar preocupa-se com o tempo de recebimento, processamento e cobrança dos clientes e fornecedores das organizações. O *float* é um elemento dessas contas. O *float* consiste nos fundos enviados pelos pagantes, mas que não foram disponíveis para quem recebem tal pagamento. Ele é de fundamental importância no ciclo operacional, pois atua deste o prazo médio de pagamento até o prazo médio de recebimento. Tem, portanto, o objetivo de diminuir o prazo médio de recebimento e de expandir o prazo médio de pagamento.

- Políticas de Concessão e de Cobrança

Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p.107), “crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros.” Percebe-se que uma organização concede crédito trocando produtos para se ter uma promessa de pagamento futuro. Já a outra organização recebe o crédito assumindo o compromisso de realizar pagamentos no futuro. Tal compromisso de pagamento é o resultado da operação de crédito, sendo expresso por uma duplicata a receber, cheque pré-datado, nota promissória etc.

Quando se fala em crédito é impossível não falar das políticas de crédito adotadas pelas organizações. A política de crédito determina os parâmetros da organização no que se refere às vendas de curto prazo. De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002), os elementos dessa política são: a concessão, o monitoramento e a cobrança de crédito.

Definida a sua política de crédito a organização deve considerar o fluxo de caixa dessa política, como também, o investimento necessário para se colocar isso em prática. A análise deve partir das condições atuais dos créditos, comparando com a futura condição.

As medidas financeiras mais importantes na política de crédito, segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 109), “são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos.”

A política de crédito afeta o volume de vendas, afetando, com isso, os investimentos em capital de uma organização. Se uma política de crédito aumentar o volume de vendas, essa pode aumentar a liquidez da empresa, diminuindo o risco. Mas, um aumento das vendas pode exigir de imediato mais investimentos adicionais de capital.

Nas despesas de cobrança são inclusos todos os gastos adicionais da organização no que se diz respeito à cobrança propriamente dita, como despesas do departamento de cobrança, as cartas emitidas para o cliente, despesas jurídicas etc.

Já nas despesas de devedores duvidosos, esse é formulado pela probabilidade de perda das vendas totais a prazo, ou seja, o não pagamento dos clientes. A maneira mais adequada para se ter o valor próximo dos devedores duvidosos, é a experiência passada da empresa com os créditos. Se a empresa não tem a experiência, tende a enfrentar sérias dificuldades, pois irá afetar diretamente a concessão do crédito e o tempo relativo do mesmo.

De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 109), “os elementos que compõem uma política de crédito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança.” Os padrões de crédito estão relacionados com os requisitos mínimos para ser concedido crédito a um cliente. Determinada empresa que queira incentivar as vendas a prazo pode fixar padrões fáceis de serem alcançados. Mas, se a empresa quiser restringir as vendas a prazo, a mesma deve utilizar padrões de crédito mais restritos.

De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p.110), “A política de cobrança abrange toda estratégia da empresa para o recebimento de crédito.” A cobrança pode ser realizada por carta, telefone, e-mail, justiça e outros. Nota-se que se essa política for rígida, tenderá a inibir as vendas a prazo de uma empresa.

A concessão de desconto se traduz na redução no preço de venda quando o pagamento é realizado a vista ou em um prazo menor. Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002), o desconto pode ocorrer por quatro razões:

- Desejo de adiantar o fluxo de caixa, reduzindo, com isso, a necessidade de financiamento ou aumentando o volume de recursos que podem ser almejados para os outros investimentos.

- Desejo de aumentar as vendas, dando ao cliente a idéia de desconto como redução de preço.
- Desejo de reduzir o risco de não pagamento dos clientes, dando incentivos para pagamentos mais rápidos.
- Desejo de redução da sazonalidade das vendas.

Nota-se que o desconto concedido é vantajoso quando o fluxo de caixa for positivo, comparando os fluxos de caixa da situação atual e da proposta.

Ainda tratando dos elementos da política de crédito, o prazo de crédito é outro elemento de tal política. A fixação dependerá de vários fatores, como taxas de juros, condições legais, barreiras governamentais, quantidade de compra de um cliente e outros.

A importância de uma empresa dentro de um setor é influenciador no que se refere ao prazo de crédito. Ou seja, quando uma empresa tem poder de barganha em uma cadeia produtiva, a mesma terá condições de exigir prazos mais dilatados para os seus fornecedores.

As taxas de juros aplicadas nas operações financeiras podem influenciar nas vendas a prazo, ou seja, um aumento nas taxas de juros provoca uma redução nas vendas a prazo, reduzindo a atividade econômica. Já uma redução nas taxas de juros incentiva o consumo, pois facilita o acesso ao mercado, com isso, aumentando as vendas a prazo.

Finalizando, a probabilidade de pagamento é outro fator importante. Nota-se, que quanto melhor for o cliente, maior será o prazo de crédito concedido. Quando se fala em política de crédito não se pode deixar de falar na alteração dessa própria política. A alteração dessa política traz para a empresa várias oscilações no seu desempenho. São afetados o fluxo de caixa, o estoque, a imagem da empresa e outros fatores.

Geralmente, para analisar a alteração da política de crédito utiliza-se a comparação das receitas e os dos custos da situação real com o da proposta. Se a lucratividade da proposta for maior do que o da situação real, então, aceita-se a alteração da política de crédito.

Após ter realizado a política de crédito com todos os seus elementos, a organização parte para outra etapa, a de concessão de crédito ao cliente. Essa etapa tem como base na política de crédito, mas sendo individualizado para cada cliente.

A concessão de crédito é praticamente uma resposta individual da empresa para cada cliente. Se o mesmo satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir a concessão de crédito.

Uma abordagem para seleção de crédito para clientes é baseada em cinco Cs. Segundo Ferreira (2005), os créditos são associados aos seguintes quesitos:

- Capacidade: potencial do cliente para quitar suas dívidas.
- Capital: solidez financeira do cliente.
- Colateral: montante de recursos colocados a disposição do credor para garantir o crédito.
- Condições: análise das condições econômicas e financeira do cliente.
- Caráter: histórico do solicitante no que se refere aos cumprimentos de suas dívidas.

Segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002), essa abordagem apresenta dificuldades, tendo três pontos fundamentais. Primeiro, depende do julgamento do funcionário responsável pela concessão de crédito. Segundo, depende da experiência dos funcionários desse setor, a qual só é atingida com o tempo. Terceiro, por não ter ligação direta com o objetivo da empresa.

Utilizando critérios mais científicos para se conceder créditos aos clientes, usa-se o sistema de pontuação, o qual consiste em uma série de variáveis na concessão creditícia, sendo essas variáveis: localização, profissão, estado civil, tipo de mercadoria, telefone, e-mail e outros.

Somam-se os pontos obtidos. Após feito isto, o funcionário da organização analisa se o cliente alcançou os pontos. Caso isso tenha ocorrido, então o crédito é concedido. Um sistema de pontuação com mais rigor científico é conhecido como análise discriminante. Com essa técnica estatística, a empresa pode determinar, tendo uma probabilidade, se o cliente que faz a solicitação hoje trará problema no futuro. Para colocar em prática esse instrumento, a organização deve possuir uma série histórica de seus clientes. Outro elemento importante na concessão do crédito ao cliente, nesse caso, para pessoas jurídicas, é a análise de balanços, realizando análises verticais e horizontais.

De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 123), “[...] a análise de balanços é uma técnica também sujeita a problemas.” O primeiro problema justifica-se porque suas informações são periódicas, dependendo do encerramento do exercício. Com isso, as demonstrações contábeis podem ser defasadas.

Segundo, deve-se considerar as várias limitações na legislação societária e a inflação nas demonstrações. O último, a referida análise é uma ferramenta que depende da experiência e da qualidade de quem faz a análise. Vale ressaltar que a concessão de crédito varia de acordo com o volume que o cliente pretende negociar com a empresa.

- **Gestão de Valores a Pagar**

As contas a pagar resultam das transações nas quais se tem a compra de bens ou serviços, onde o comprador está de acordo em pagar aos fornecedores o valor negociado e no prazo estipulado.

Segundo Gitman (2004), a gestão de contas a pagar consiste no gerenciamento do tempo entre a compra de matérias-primas e o devido pagamento dos seus fornecedores. O objetivo dessa gestão é pagar as contas o mais tarde possível, dilatando, com isso, o prazo médio de pagamento. Essa dilatação ou postergação não pode prejudicar o funcionamento da empresa, seus créditos e devem ser respeitados os prazos que os fornecedores oferecem para a empresa.

A organização que recebe prazos de créditos com descontos por pagamento rápidos, segundo Gitman (2004), terá duas opções, sendo elas: aproveitar ou não o desconto. Aproveitando o desconto, a empresa deve pagar no último dia do prazo concedido. Não aproveitando, a organização deverá pagar no último dia do prazo de crédito.

Finalizando, as despesas a pagar são passivos movidos pelo uso de serviços, onde o pagamento ainda não foi realizado. Geralmente, os itens mais comuns são os salários e os impostos.

2.3 Fontes Alternativas para o Financiamento de Capital de Giro

Como já referenciado anteriormente, o capital circulante é composto por ativos que estão relacionados diretamente com as atividades operacionais da organização. O capital circulante líquido é exatamente a diferença entre os ativos e os passivos circulantes.

O financiamento por meio de ativos operacionais resulta das operações normais da organização, ou seja, os valores a pagar, podendo representar uma parte do financiamento de curto prazo não-garantido. Os mesmos são assim denominados por não exigirem o relacionamento com alguns ativos como garantia.

Segundo Ferreira (2005), para se ter uma boa gestão desse financiamento, o administrador financeiro deve considerar os seguintes aspectos:

- No caso de pagamento a prazo das duplicatas, os devidos encargos cobrados deverão ser menores dos financiamentos bancários.
- No caso de desconto financeiro concedido, o presente desconto deve pelo menos suprir o custo de carregamento.

As fontes de financiamento de curto prazo não-garantido geralmente são constituídas pelos empréstimos bancários para suprir o giro de atividades operacionais da empresa.

Ferreira (2005), ao tratar dos empréstimos bancários de curto prazo, emite os seguintes comentários:

- Empréstimos de curto prazo auto-liquidável: são empréstimos onde a utilização do dinheiro fornece o mecanismo pelo qual o empréstimo será liquidado. Há três tipos desses empréstimos: notas promissórias, linha de crédito e acordo de crédito rotativo.
- Taxa de juro preferencial, que consiste na menor taxa de juros cobrada no mercado sobre empréstimos comerciais aos melhores clientes dos maiores bancos do país.
- Empréstimos a taxa de juros fixa: a taxa de juros é predeterminada por um adicional acima da taxa preferencial, permanecendo fixa até o final da obrigação.
- Empréstimos a taxa de juros flutuante: a taxa de juros é preestabelecida por um adicional da taxa preferencial, podendo flutuar de acordo como indexador.

Por fim, cita-se as fontes de financiamento de curto prazo com garantia, que são empréstimos com garantia de ativos, chamados de colaterais. Geralmente esses ativos são contas a receber ou estoques. Tendo relevância o volume do empréstimo, se determina uma taxa de desconto sobre os ativos colaterais, variando sobre as características desse ativo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a metodologia realizada para se obter o objetivo geral da pesquisa, ou seja, diagnosticar a Gestão do Capital de Giro no Setor de Exportação em Campina Grande - PB, utilizando o Cadastro Industrial da FIEP/PB.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Gil (1994, p. 43), o “objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” Vergara (2004), por sua vez, identifica os tipos de pesquisas e os separa em dois grupos: a pesquisa quanto aos fins e a pesquisa quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada em exploratória e descritiva. De acordo com Gil (1994, p.44): “as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

Já a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1994, p. 45), pode ser assim definida: “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

É com base nessas definições que o presente estudo se apóia, pois o setor econômico em estudo não dispõe de índices de investigações sistemáticas na área específica e o presente estudo expõe as características do fenômeno em questão.

Quanto aos meios, essa pesquisa é classificada como uma pesquisa bibliográfica, pois tem o levantamento de informações através de livros, revistas, artigos, sites da *Internet*, jornais etc. É também considerada uma pesquisa de campo, pois as informações foram coletadas junto às empresas que compõem o setor econômico estudado, no local existente do fenômeno pesquisado.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Marconi e Lakatos (1982, p.37) definem o universo ou população como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

Segundo Marconi e Lakatos (1982, p.37), “a amostra é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”

Portanto, levando em consideração essas definições, pode-se afirmar que o universo da pesquisa é constituído pelas empresas que realizam a atividade econômica de exportação, tendo o registro dessas empresas no Cadastro Industrial da FIEP/PB (2006), o qual totaliza 26 organizações. Todavia, ao realizar uma atualização cadastral, através de visitas às empresas, mensagens eletrônicas e telefonemas, foi constatado que 6 (seis) dessas empresas deixaram de realizar a atividade de exportação. Além do mais, houve uma incorporação, por meio da qual a organização FUJI S/A incorporou quatro empresas exportadoras integrantes do referido Cadastro, sendo elas: Golden Importação e Exportação Ltda, Mineração Boa Vista, Poligran e Top Stone Mineração. Desta forma, o universo foi reduzido para 16 organizações que de fato atuam no mercado de exportação em Campina Grande – PB, onde o estudo foi realizado.

Todas as empresas que compõem o universo atualizado (16 empresas) foram consultadas sobre a intenção de participar da pesquisa e receberam o questionário. Todavia, apenas 5 (cinco) se dispuseram a participar efetivamente do estudo, respondendo livre e espontaneamente o instrumento de pesquisa dentro do prazo hábil. Assim, contou-se com o percentual de 30% do plano amostral, o que corresponde a 5 empresas. Essas empresas que responderam o questionário são atuantes em três setores distintos, sendo esses: o setor de mineração, o de tecnologia da informação e comunicação e o setor têxtil. Destaca-se ainda que tais empresas também atendem ao mercado interno, além de exportarem os seus produtos.

Vale ressaltar que a amostra é não-probabilística, pelo critério de acessibilidade, não utilizando formas aleatórias de seleção.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores que responderam diretamente o questionário, sendo estes os responsáveis pela área financeira das organizações, (proprietários, diretores, sócios ou gerentes).

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado para a confecção da pesquisa foi um questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa, entregue ao entrevistado pessoalmente ou por e-mail.

Tal instrumento de pesquisa expõe quinze questões abertas devidamente enumeradas, tendo sido o mesmo elaborado por Machado (2009), e utilizado na íntegra na realização do presente estudo.

As questões do formulário contemplam a visão do pesquisado sobre o capital de giro da empresa, dos elementos que o formam, das políticas utilizadas para o seu gerenciamento, bem como das políticas de financiamento de curto prazo.

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVIES

As variáveis que nortearam o desenvolvimento do presente estudo consistiram no conhecimento acerca da gestão do capital de giro, no tocante aos seus elementos principais, a saber: gestão de caixa, gestão de contas a receber e a pagar, gestão do estoque, assim como as políticas de financiamento de curto prazo usadas pelas organizações do referido setor.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram trabalhados através de uma análise qualitativa-quantitativa, numa perspectiva em que as duas tiveram como embasamento para análise o material das respostas fornecidas pelo questionário, à luz do embasamento teórico realizado na Fundamentação Teórica. No tratamento das informações quantitativas foram realizados cálculos simples, sem muitas sofisticacões matemáticas ou estatísticas, sendo utilizadas apenas planilhas do Microsoft Excel para apoiar a tabulação de dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo realizar uma análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, dando destaque à seqüência do instrumento de pesquisa utilizado, como também aos aspectos relevantes relacionados com os objetivos predefinidos anteriormente. Inicialmente será apresentado um perfil da amostra. Em seguida um rápido resumo sobre o devido funcionamento da área financeira e o nível de conhecimento dos entrevistados com relação ao tema Capital de Giro.

Depois são expostas as políticas de gestão de capital de giro, tendo como referência os seus elementos constituintes – caixa, valores a receber, valores a pagar e estoques. Em seguida, são apontadas questões referentes ao planejamento financeiro e à maneira de captação de recursos de curto prazo. Parte da análise foi realizada de forma quantitativa e a outra parte foi de forma qualitativa, de forma alternada.

Finalizando, estão expostas as devidas recomendações para solucionar os problemas encontrados, tendo como base os resultados obtidos através da pesquisa de campo.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

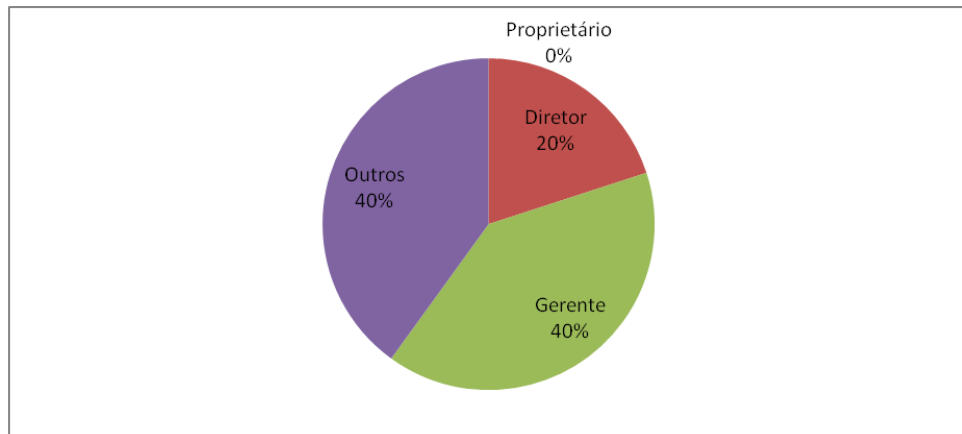
4.1.1 Com Relação ao Cargo do Responsável pelas Informações

De acordo com a Tabela 1 e o Gráfico 1, demonstra que 80% dos entrevistados são os gerentes e outros. Sendo esses, responsáveis pela área financeira, a categoria outro é formado por um advogado e um supervisor administrativo financeiro. Vale ressaltar, que a metade dos 80% são gerentes e a outra metade é a categoria outro. Já 20% dos entrevistados é da categoria diretor.

Tabela 1: Cargo do Entrevistado

Cargo dos entrevistados	Nº	%
Proprietário	0	0,00
Diretor	1	20,00
Gerente	2	40,00
Outros	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 1: Cargo do Entrevistado

Fonte: Tabela 1

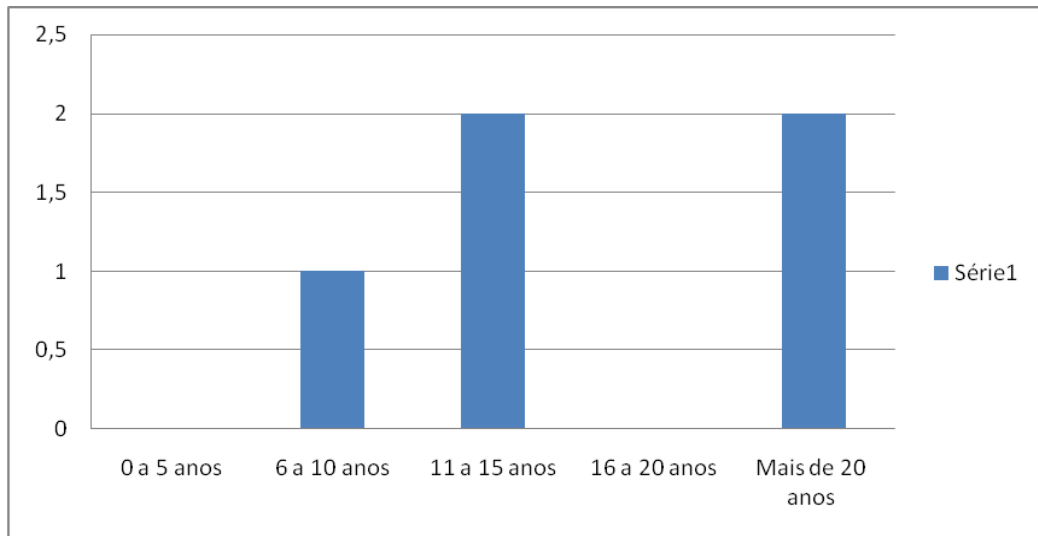
4.1.2 Em Relação ao Tempo de Atuação

De acordo com a pesquisa de campo, as organizações que atuam há mais de 20 anos chegam a 40% da amostra, o mesmo percentual das empresas que atuam entre 11 a 15 anos. O 20% restante constitui na atuação no período entre 6 a 10 anos. Tais dados estão demonstrados na Tabela 2 e no Gráfico 2.

Tabela 2: Tempo de Atuação das Empresas

Tempo de Atuação	Nº	%
0 a 5 anos	0	0,00
6 a 10 anos	1	20,00
11 a 15 anos	2	40,00
16 a 20 anos	0	0,00
Mais de 20 anos	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 2: Tempo de Atuação das Empresas

Fonte: Tabela 2

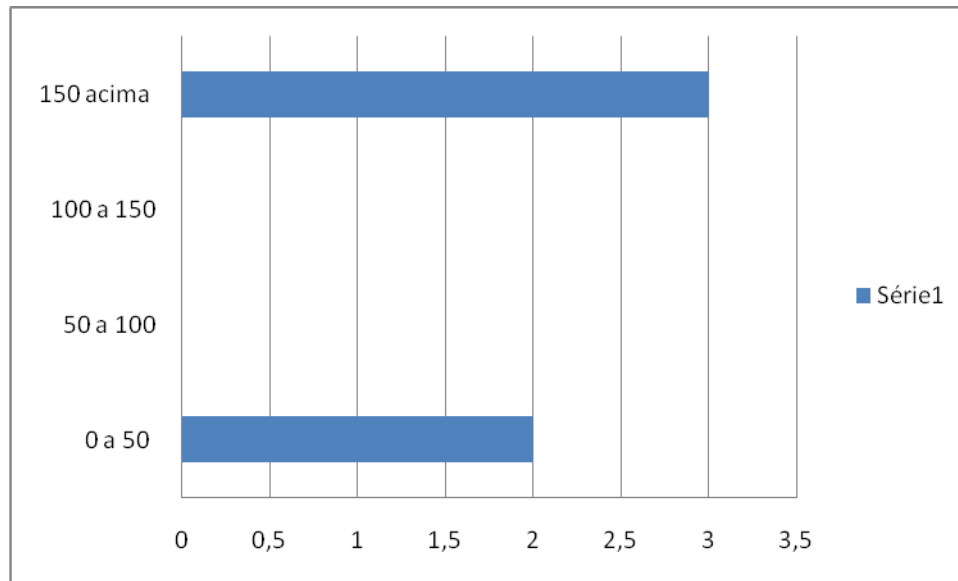
4.1.3 Quanto ao Número de Funcionários

Nota-se que 40% da amostra conta com funcionários na faixa de 0 a 50. Já 60% da amostra conta com colaboradores no número de 150 acima. Ilustrando, temos: Tabela 3 e o Gráfico 3.

Tabela 3: Número de Funcionários

Número de funcionários	Nº	%
0 a 50	2	40,00
50 a 100	0	0,00
100 a 150	0	0,00
De 150 acima	3	60,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 3: Número de Funcionários

Fonte: Tabela 3

4.1.4 Tipo de Venda

Quanto ao tipo de venda realizada, há uma constatação: 100% das empresas fazem vendas no varejo e no atacado, dependendo do cliente, do lote de compra, das condições de pagamento, do mercado (interno e externo) e do nível de negociação no ato da venda.

4.2 Análise da Função Financeira

Com relação ao funcionamento da área financeira, foi possível constatar que 60% das empresas que compõem a amostra pesquisada utilizam um planejamento financeiro anual, com acompanhamento mensal das receitas, despesas, investimentos e outros. O percentual correspondente a 33% das empresas utiliza orçamentos de produção e de vendas. Para 20% da amostra, agora considerando a amostra total, a área financeira realiza reuniões com a diretoria, fazendo avaliações dos custos, dos mercados (internos e externos) e das vendas. Por fim, para 20% da amostra, a área financeira é centralizada no diretor presidente da organização, utilizando bastante o gerenciador financeiro do Banco do Brasil para realizar aplicações no mercado financeiro.

Destacando o conhecimento dos entrevistados sobre o tema capital de giro, 100% desses declararam ter bom conhecimento sobre a temática.

4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

4.3.1 Caixa

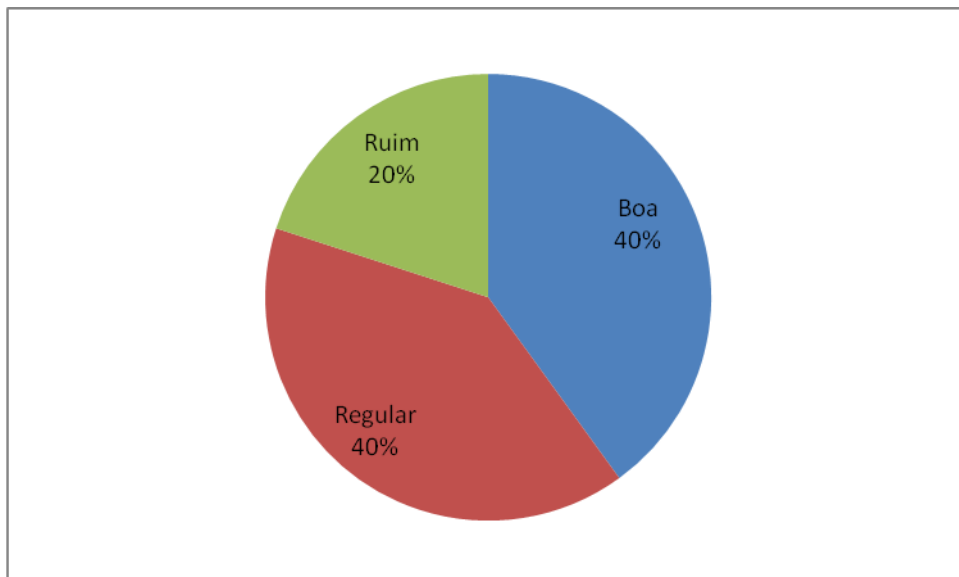
Considerando a amostra completa, 40% das pesquisadas consideram o seu caixa em situação boa, afirmando que honram sem problemas os compromissos a pagar e que têm boa liquidez. Já 40% da amostra consideram o caixa regular, com isso, necessitando de maiores esforços para que o caixa seja fomentado de acordo com a necessidade das empresas. Os 20% restantes afirmam que o seu caixa é ruim, tendo, portanto, dificuldade de cobrir todos os compromissos.

Tabela 4: Situação das Empresas em Relação ao Caixa

Situação em relação ao caixa	Nº	%
Boa	2	40,00
Regular	2	40,00
Ruim	1	20,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 4: Situação das Empresas em Relação ao Caixa



Fonte: Tabela 4

Na presente pesquisa há um questionamento sobre o saldo mínimo de caixa. Nota-se que 80% das empresas pesquisadas mantêm um saldo mínimo de caixa para bancar eventuais imprevistos. O restante preferiu não responder.

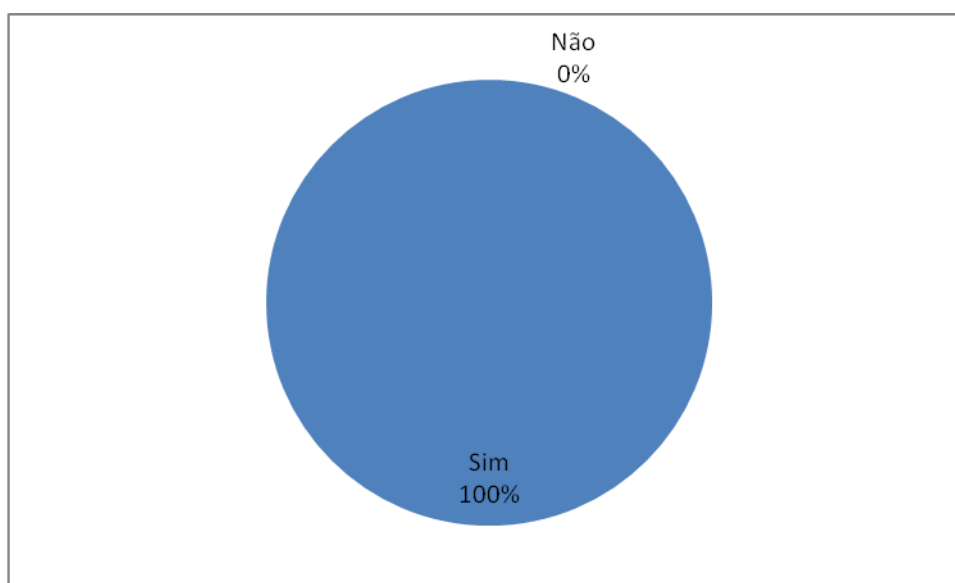
Os critérios utilizados pelas organizações são os seguintes: 40% das empresas não quiseram opinar. Para os outros 40% o critério é baseado nos planejamentos financeiros. E, por fim, os 20% restantes declararam utilizar o critério de aplicação do excedente de caixa. A Tabela 5 e o Gráfico 5 ilustram tais constatações.

Tabela 5: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa

Respostas	Nº	%
Sim	5	100,00
Não	0	0,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 5: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa



Fonte: Tabela 5

Também foram formuladas questões sobre as principais ações adotadas pelas organizações em períodos de escassez e de excesso de caixa. Sobre este aspecto, 20% da amostra não informou sobre os procedimentos nas duas situações referenciadas no estudo. Considerado o período de escassez de caixa, 20% das empresas usam recursos de aplicações

financeiras, ou seja, retorno de aplicações. Outros 20% das empresas realizam financiamento bancário para formentar suas atividades. O mesmo percentual (20% da amostra) não soube opinar, pois ainda não tem experiência em situação de escassez, em função da solidez financeira da organização. Por fim, os 20% restante declarou que realiza ações de marketing, além de recorrer à redução de despesas.

Considerando a situação em que a empresa se depara com o excesso de caixa, 40% da amostra faz aplicações financeiras, ou seja, aplicações no mercado financeiro. Mas a metade desses 40% faz também aplicações no estoque, ou seja, aumenta, as quantidades no seu estoque. Continuando, 20% das empresas quando questionados sobre esse tipo de situação, afirmaram que fazem antecipação de financiamentos pendentes. Os 20% restantes fazem investimentos na própria empresa, conforme ilustrado por meio da Tabela 6.

Tabela 6: Principais Ações Adotadas pelas Empresas em Períodos de Escassez e Excesso de Caixa.

Ações - período de escassez	Nº	%	Ações - período de excesso	Nº	%
Não informou	1	20,00	Não informou	1	20,00
Retorno de aplicações financeiras	1	20,00	Aplicações financeiras ou estoques	1	20,00
Financiamento Bancário	1	20,00	Antecipação de financiamentos	1	20,00
Não tem experiência	1	20,00	Aplicações financeiras	1	20,00
Ações de marketing e redução de despesa	1	20,00	Investimentos na empresa	1	20,00
Total	5	100,00	Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

4.3.2 Estoques

Considerando o gerenciamento dos estoques, 40% das organizações estudadas afirmam que utilizam *software* para gerenciar devidamente o seu estoque, sendo esse de matéria-prima e produtos acabados, demonstrando a importância dada aos estoques pelos gestores. Já para 20% da amostra o gerenciamento do estoque é feito por controle e acompanhamento do planejamento. E ainda, 20% afirma que faz o devido gerenciamento a partir das metas de vendas. Por fim, os 20% restante (uma empresa) faz esse gerenciamento de acordo com a demanda, prazo médio de entrega, fluxo de caixa e necessidade de capital de giro.

Ainda com relação ao estoque, quando questionados sobre a manutenção de um estoque de segurança, 80% responderam afirmativamente, sendo ele composto por matéria-

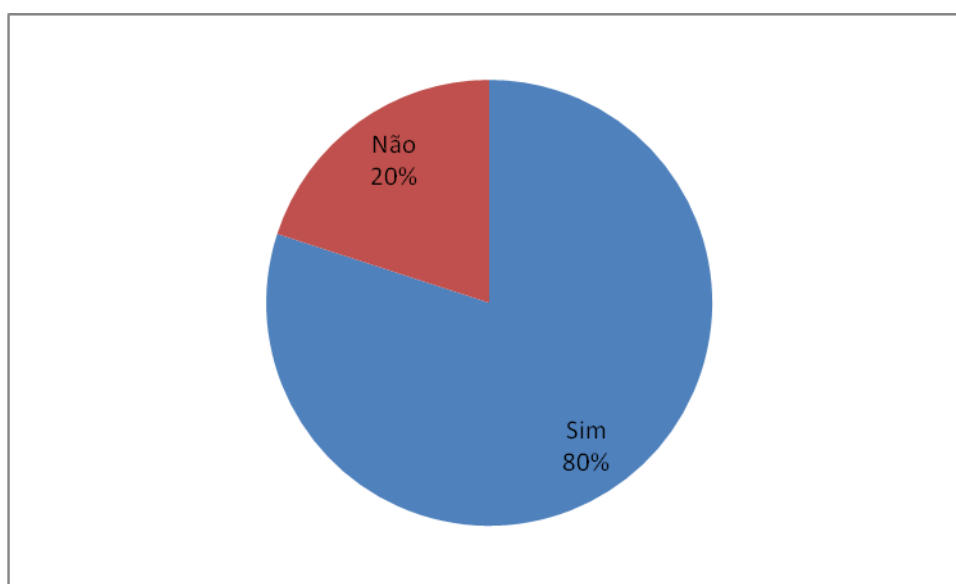
prima e produtos acabados, tendo o intuito de cobrir a demanda em situação imprevistas. Já 20% da amostra afirma que não mantém um estoque de segurança, por causa da natureza da própria atividade empresarial. Tais informações encontram-se ilustradas através da Tabela 7 e do Gráfico 6.

Tabela 7: Manutenção de Estoque de Segurança

Respostas	Nº	%
Sim	4	80,00
Não	1	20,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Gráfico 6: Manutenção de Estoque de Segurança



Fonte: Tabela 7

4.3.3 Gestão de Valores a Receber (Créditos)

Todas as empresas estudadas concedem créditos aos seus clientes (vendas a prazo). A pesquisa constatou que os prazos variam entre 30 a 150 dias, dependendo do cliente e da quantidade demandada. Nota-se que o ciclo de caixa é longo, necessitando, com isso, de um alto volume de capital para fomentar suas atividades operacionais.

No que se refere aos critérios para concessão de crédito ao cliente, como também ao limite de compra a ser liberado, 40% das empresas fazem uma avaliação cadastral dos

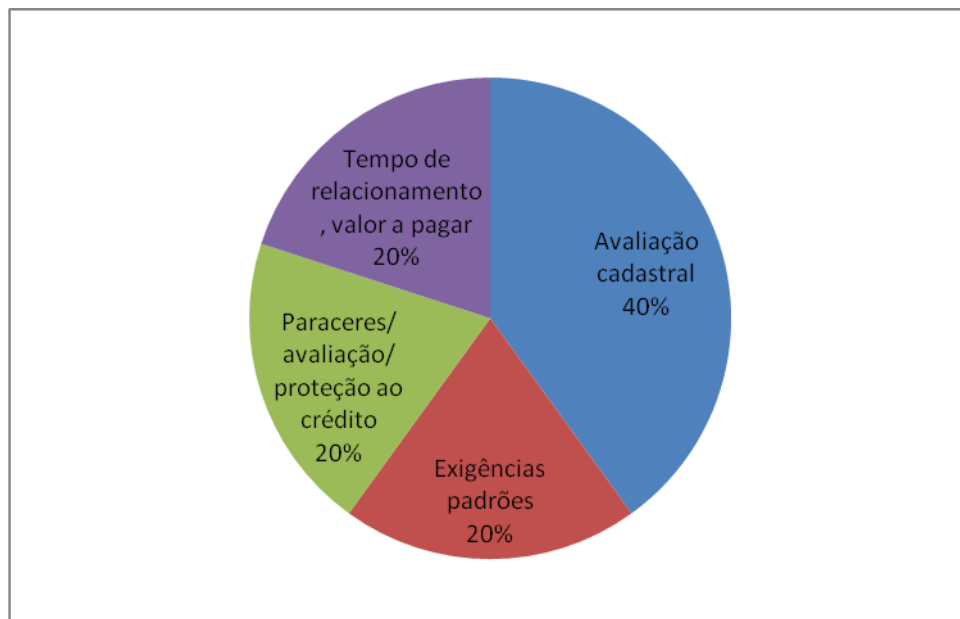
clientes, enquanto 20% realiza os créditos através de exigências padrões do próprio mercado de atuação (exportação). Já 20% realiza tal atividade através de pareceres da área comercial, avaliando o cliente no mercado junto aos órgãos de proteção ao crédito. A empresa restante (20%), por sua vez, concede créditos levando em consideração o tempo de relacionamento com o cliente, os valores a pagar e as referências que tem de determinado cliente.

Tabela 8: Critérios Para a Concessão de Crédito e estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido

Respostas	Nº	%
Avaliação cadastral	2	40,00
Exigências padrões	1	20,00
Paraceres/ avaliação/ proteção ao crédito	1	20,00
Tempo de relacionamento, valor a pagar	1	20,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Gráfico 7: Critérios Para a Concessão de Crédito e estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido



Fonte: Tabela 8

Levando em consideração o risco da concessão do crédito e das devidas precauções sobre o assunto, 60% da amostra afirmam fazer denúncias para os órgãos de proteção ao crédito. Por outro lado, 20% afirma utilizar a justiça como medida de precaução, referente ao risco da concessão do crédito. Já os outros 20% afirma realizar um planejamento do risco do

crédito para minimizar o mesmo. Ou seja, faz um planejamento dos limites máximos dos créditos.

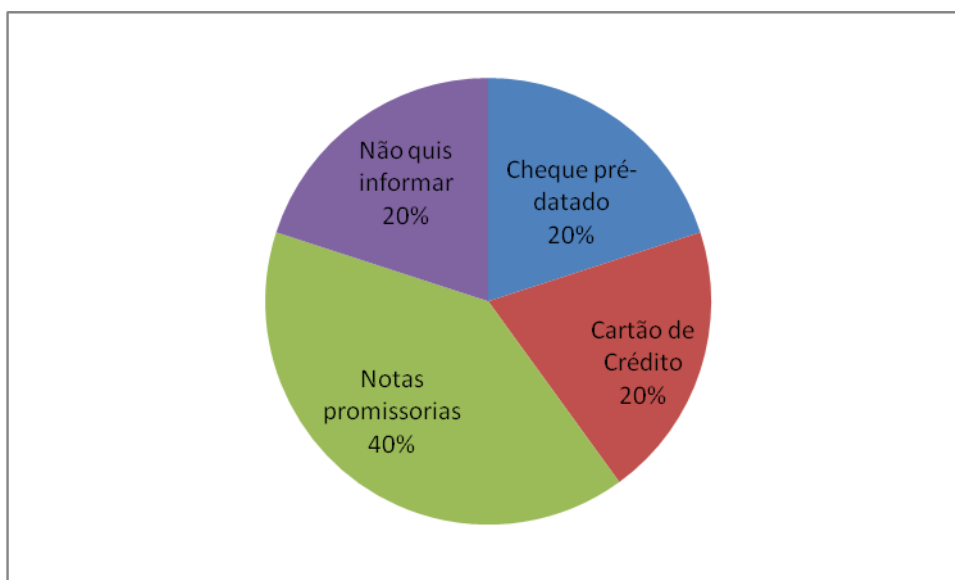
Ainda sobre a concessão do crédito, 40% das empresas da amostra afirmam que concedem crédito ao cliente utilizando notas promissórias, visto que parte da produção é comercializada também no mercado interno. Uma empresa (20%) não informou. Já 20% da amostra faz uso do cartão de crédito para conceder crédito ao cliente. Por fim, 20% utiliza cheques para a atividade referenciada. A Tabela 9 e o Gráfico 8 ilustram tais respostas.

Tabela 9: Forma mais Adotada para a Concessão de Crédito

Respostas	Nº	%
Cheque pré-datado	1	20,00
Cartão de Crédito	1	20,00
Notas promissórias	2	40,00
Não quis informar	1	20,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 8: Forma mais Adotada para a Concessão de Crédito



Fonte: Tabela 9

4.3.4 Gestão de Valores a Pagar

Quanto perguntadas sobre a política adotada para o gerenciamento dos pagamentos a fornecedores, 80% das empresas responderam ao questionamento. Considerando os 80% que assinalaram a questão, 25% desses afirmam que a política adotada é de pagamento à vista e redução dos prazos de pagamento. Ressalta-se que 25% de tais empresas disponibilizam de capital próprio suficiente para realizar as negociações necessárias e atender satisfatoriamente essa política adotada pela empresa. Logicamente, não há dificuldade de pagar os fornecedores. Por outro lado, 25% da amostra tem uma certa dificuldade de realizar os seus pagamentos, mas consegue honrá-los devidamente, tendo como procedimento principal o acompanhamento das contas por sistemas de informação. Já 50% tem o gerenciamento dos pagamentos formulados pelo planejamento anual e mensal, não tendo maiores dificuldades para realizar os pagamentos, pois raramente os pagamentos fogem dos planejamentos.

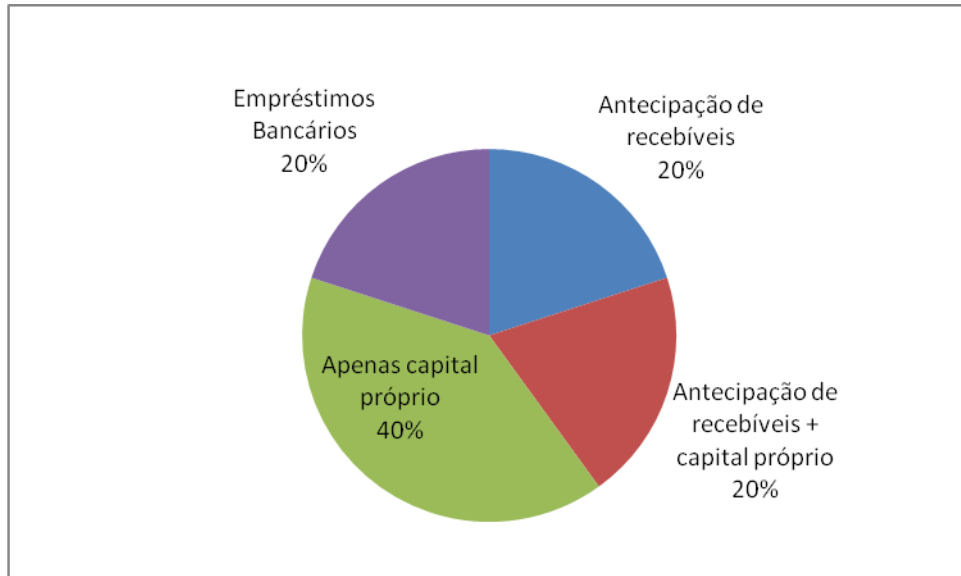
4.4 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

Considerando as fontes de financiamento de curto prazo adotadas pelas organizações em estudo e se preocupando com a necessidade de suprir as atividades operacionais, 40% da amostra utiliza-se do capital próprio para suprir as suas atividades, com pouca preocupação em realizar a avaliação do financiamento. Por outro lado, 20% da amostra faz a antecipação de recebíveis para suas necessidades, tendo como principal procedimento de avaliação a própria avaliação das propostas, considerando juros, prazos e carência. Já 20% das empresas também realiza a antecipação de recebíveis, junto com levantamento do capital próprio, tendo pouca avaliação do capital próprio. Finalizando, 20% da amostra faz empréstimos bancários com pouca frequência, mas avaliando as condições de juros que, no caso, geralmente são as menores taxas do mercado. Tal realidade encontra-se ilustrada na Tabela 10.

Tabela 10: Fontes de Financiamentos de Curto Prazo Utilizados Pelas Empresas

Respostas	Nº	%
Antecipação de recebíveis	1	20,00
Antecipação de recebíveis + capital próprio	1	20,00
Apenas capital próprio	2	40,00
Empréstimos Bancários	1	20,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 9: Fontes de Financiamentos de Curto Prazo Utilizados Pelas Empresas

Fonte: Tabela 10

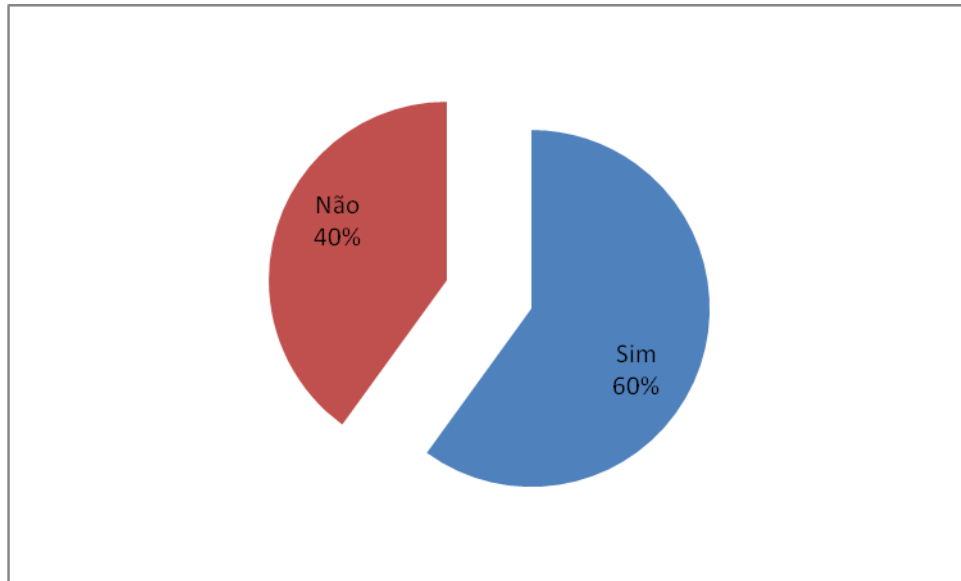
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

Boa parte dos entrevistados dão importância para o planejamento financeiro, pois reconhecem que através do mesmo tem-se uma direção das ações a serem formuladas. Assim, 60% das empresas realizam planejamento financeiro. Já 40% não executam nenhum tipo de planejamento. Das empresas que não realizam tal atividade, a metade não informou quais os principais impedimentos, mas a outra metade declarou a empresa simplesmente usa a intuição para o gerenciamento financeiro, com acompanhamento das vendas e de recebíveis de longo prazo. Tais informações estão organizadas na Tabela 11 e no Gráfico

Tabela 11: Realização de Planejamento Financeiro

Respostas	Nº	%
Sim	3	60,00
Não	2	40,00
Total	5	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Gráfico 10: Realização de Planejamento Financeiro

Fonte: Tabela 11

Considerando as empresas que fazem planejamento financeiro, ou seja, 60% da amostra, 33% dessas afirmaram que o mesmo é realizado através de etapas para captar recursos, sendo eles: internos e externos. Já 33% fazem acompanhamento e atualização do planejamento anual. Os 33% restantes realizam o planejamento por meio das metas definidas pela Diretoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como foco a análise da gestão do capital de giro, como também o seu financiamento junto às organizações de Campina Grande – PB que realizam a atividade de exportação. Para desenvolver tal análise foram considerados os dados obtidos pelo estudo de campo, coletados através de um questionário aplicado diretamente aos responsáveis pela área financeira das organizações em estudo.

Apresenta-se, portanto, as considerações finais sobre os pontos mais evidenciados pela análise dos resultados, de acordo com a seqüência dos objetivos predefinidos.

Considerando o tempo de atuação das empresas estudadas, nota-se que todas estão em um estágio de maturidade considerável, pois a sua maioria já atua em duas faixas de tempo muito alta, sendo elas: 11 a 15 anos e mais de 20 anos.

Considerando a função financeira, a maior parte das empresas tem um setor financeiro bem estruturado, declarando realizar planejamentos financeiros anuais com acompanhamento mensais das despesas, receitas, investimentos e outros.

No tocante ao conhecimento dos entrevistados sobre o tema capital de giro, todos afirmaram ter um bom conhecimento sobre o tema, enfatizando a importância que as organizações atribuem a esse quesito.

Com referência à situação de caixa, a grande maioria da amostra pesquisada diz que se encontra numa situação boa e regular, uma parte honrando os compromissos sem nenhuma preocupação, mas a outra parte afirmou enfrentar uma série de dificuldades para que se tenha tais compromissos honrados. No que diz respeito ao saldo mínimo de caixa, todas as empresas afirmaram que mantêm um saldo operacional para cobrir os pagamentos imprevistos.

Levando em consideração os momentos de escassez e excesso de caixa, há uma diversificação de ações adotadas. Sintetizando, no momento de escassez as principais ações adotadas são: retorno de aplicações financeiras, financiamento bancário, ações de marketing e redução de despesas. Já nos momentos de excesso, as principais ações são: aplicações financeiras e em estoques, antecipação de financiamentos e investimentos na própria empresa.

Apontando os estoques, uma parte da amostra afirma que utiliza *software* específico para fazer o gerenciamento dos estoques, demonstrando a importância dada pelos gestores a tais itens. A outra parte é composta por empresas que utilizam outros meios para gerenciar os mesmos.

Levando em consideração o estoque de segurança, a maioria mantém o estoque mínimo com o intuito de cobrir demandas imprevistas. A parte da amostra que não faz tal atividade alega a própria natureza do negócio, como razão para não manter tal estoque.

O instrumento de concessão de crédito mais utilizado pelas organizações estudadas consiste nas notas promissórias, sendo consideradas confiáveis, ou seja, o cliente fica mais propício a pagar o compromisso, visto que o mesmo assina a nota promissória no ato da compra, facilitando a cobrança da dívida por parte da empresa.

Referenciando as fontes de financiamento de curto prazo, a grande maioria da amostra tem em mãos duas fontes de financiamentos, sendo uma delas a antecipação de recebíveis em conjunto com o capital próprio. A outra fonte constitui isoladamente, o capital próprio da empresa.

Grande parte da amostra dá atenção para o planejamento financeiro, sendo o mesmo um norteador das ações a serem tomadas. Segundo as respostas obtidas, essa grande parte faz planejamento financeiro, sendo de longo, médio e curto prazo.

Após as observações feitas pelas empresas estudadas, são sugeridos alguns melhoramentos para tais organizações com relação ao capital de giro, aos financiamentos de curto prazo e ao planejamento financeiro de curto prazo.

5.1 SUGESTÕES PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Diante dos resultados obtidos, após o estudo de campo, notou-se que as empresas têm certa dificuldade com a gestão financeira de curto prazo. Tais dificuldades podem ser minimizadas ou resolvidas se porventura as empresas tomarem algumas providências que seguem como sugestões, a saber:

- Constituir uma equipe responsável pela área financeira, no caso da empresa que não tem essa área bem delimitada e profissionalizada;
- Buscar meios adequados para que se tenha uma situação de caixa favorável, principalmente através da elaboração e aplicação efetiva do planejamento financeiro e do orçamento de caixa;
- Utilizar de forma adequada os *softwares* para gerenciar os estoques, visto que os *softwares* específicos para tal atividade dão grande suporte aos gestores de todas as áreas;
- Por fim, sempre realizar o planejamento financeiro de curto prazo, pois esse dá as referências para as ações das empresas nas suas atividades operacionais de curto prazo.

REFERÊNCIAS

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

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2º ed. 2º reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm. Acesso em 20 de agosto de 2010.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças Corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª. ed. São Paulo. Atlas 1994.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Trad.: Maria Lúcia G.L Rosa. Rev. Téc.: Rubens Famá. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GOMES, Vitor e ELLERY JR, Roberto. **Perfil das exportações, produtividade e tamanho das firmas no Brasil**. *Revista Brasileira de Economia*. 2007. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003471402007000100003&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em 11 de agosto de 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szalo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2. ed. 2º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACHADO, Izínia Guimarães Rezende. **Aspectos da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor Calçadista de Campina Grande – PB**. Relatório de Estágio Supervisionado para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas.

MARCONI; Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

MARCONI; Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIVERA, Antonio. **[Paraíba: potencialidades econômicas.](http://www.institutomauriciodenassau.com.br/blog/category/economia/)** <http://www.institutomauriciodenassau.com.br/blog/category/economia/> . Acesso em 16 de agosto de 2010.

_____. **Pernambuco para o Mundo. Uma Reflexão sobre suas Possibilidades.** 2010. <http://www.institutomauriciodenassau.com.br/blog/pernambuco-para-o-mundo-uma-reflexao-sobre-suas-possibilidades/>. Acesso em 16 de agosto de 2010.

ROSS, Stephen A. **Princípios de Administração Financeira.** 2º Ed. São Paulo. Atlas. 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira.** 3º Ed. São Paulo. Atlas. 1987.

SILVA DANTAS, Wellyton. **Decisões de Investimento e de Financiamento de Longo Prazo: Um Estudo nas Empresas Exportadoras de Campina Grande – PB.** Relatório de Estágio Supervisionado para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo. Atlas. 2004.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro.** 1º Ed. São Paulo. Atlas. 2005.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Empresa:
Nome do responsável pelas informações:
Cargo:

FORMULÁRIO

- 1) Sabe-se que as decisões financeiras repercutem em todas as demais áreas da empresa. Diante desta afirmação, explique como funciona a área financeira da empresa e quais os procedimentos realizados?

- 2) Na sua opinião, o que é Capital de Giro? Quais os elementos que o constitui?

- 3) Há na empresa algum tipo de planejamento financeiro de curto prazo? Se sim, como ele é realizado? Se não, quais os impedimentos à sua implementação?

- 4) Na existência de um planejamento de curto prazo, qual(is) o(s) instrumento(s) de controle utilizado(s) pela empresa a fim de verificar se suas metas e objetivos estão sendo alcançados?

- 5) Em relação ao Saldo de Caixa, como encontra-se a situação da empresa?

- 6) O Saldo Mínimo de Caixa permite à empresa dentre outras coisas, honrar seus compromissos assumidos e cobrir suas necessidades de pagamentos imprevistos. A empresa costuma manter este saldo? Que critérios são utilizados para definir sua magnitude? Que importância você atribui a esta ferramenta?

- 7) Sabendo-se que entradas e saídas de caixa ocorrem em momentos distintos, quais as ações adotadas pela empresa em períodos de insuficiência de recursos de caixa? E em períodos onde há excesso de caixa?

- 8) A empresa concede créditos aos seus clientes? Se sim, quais os critérios utilizados para sua concessão?
- 9) Caso a questão anterior tenha sido afirmativa, quais os critérios adotados para o estabelecimento do seu limite de compra? Qual a forma de crédito mais utilizada (Promissórias, Cartão de Crédito, Cheques, etc.)?
- 10) Como a empresa lida com o risco associado ao crédito, ou seja, com a possibilidade de o cliente não cumprir com seus compromissos assumidos com a empresa?
- 11) Em se tratando dos valores a pagar, qual a política adotada pela empresa?
- 12) Como é feito o gerenciamento dos estoques na empresa?
- 13) É mantido algum estoque de segurança (matérias-primas ou produtos acabados)? Qual o nível em termos de produção/venda mensal?
- 14) Qual a principal fonte de financiamento adotada pela empresa para suprir suas necessidades de curto prazo? Em termos dos custos do financiamento, é feita alguma avaliação? De que tipo?
- 15) Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no que diz respeito à consecução de financiamento a curto prazo?

RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE EXPOTAÇÃO DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.

Razão Social: União Nordeste Indústria e Comércio Ltda

Nome Fantasia: Bentonit

Razão Social: COOPNATURAL – Coop. De Prod. Têxtil e afins do Algodão

Nome Fantasia: Natural Fashion

Razão Social: Coteminas S/A

Nome Fantasia: Coteminas S/A

Razão Social: Cosmos Indústria e Comércio Ltda

Nome Fantasia: Cosmos Jeans

Razão Social: Evanilza Gonçalves Ribeiro Artefatos e Couro Ltda

Nome Fantasia: Eva calçados

Razão Social: Felinto Indústria e Comércio Ltda

Nome Fantasia: Felinto

Razão Social: Florêncio Indústria e Comércio de Calçados Ltda

Nome Fantasia: Calçados JB (Jotabê)

Razão Social: FUJI S/A

Nome Fantasia: FUJI S/A

Razão Social: Indústria de Calçados Ranger Ltda

Nome Fantasia: Calçados Ranger

Razão Social: Indústria Metalúrgica Silvana S/A

Nome Fantasia: Silvana S/A

Razão Social: Light Infocon Tecnologia S/A

Nome Fantasia: Light Infocon

Razão Social: New Ink Informática Ltda

Nome Fantasia: New Ink Informática

Razão Social: Nora Cristina de O. Cavalcante - ME

Nome Fantasia: Entrefios

Razão Social: Metalúrgica Barros Máquinas Industriais Ltda

Nome Fantasia: Metalúrgica Barros

Razão Social: São Paulo Alpargatas S.A

Nome Fantasia: SP Alpargatas

Razão Social: Sidney Rossily Souto Figueiredo – ME

Nome Fantasia: Calçados Bebezinho