



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ASPECTOS DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS INDÚSTRIAS
DO SETOR CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.**

IZÍNIA GUIMARÃES REZENDE MACHADO

**CAMPINA GRANDE
2009**

IZÍNIA GUIMARÃES REZENDE MACHADO

**ASPECTOS DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS INDÚSTRIAS
DO SETOR CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade Federal de Campina Grande como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Dr^a Prof^a Sídia F. Almeida

Orientadora: Sídia Fonseca Almeida, Dr^a.

**CAMPINA GRANDE
2009**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Izínia Guimarães Rezende Machado
Aluna

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande
2009

IZÍNIA GUIMARÃES REZENDE MACHADO

**ASPECTOS DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS
INDÚSTRIAS DO SETOR CALÇADISTA DE CAMPINA
GRANDE – PB.**

*Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em 20 de julho de 2009 pela
Banca Examinadora constituída pelos professores:*

**Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Orientadora**

**Wilson Roberto da Silva, Mestre
Examinador**

**José Sebastião Rocha, Mestre
Examinador**

**Campina Grande
2009**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido inteligência, sabedoria e graça para alcançar mais essa conquista em minha vida.

Agradeço aos meus pais pelo amor, dedicação e confiança em tudo o que faço.

À professora Sídia, pela orientação e aprendizado durante o curso de forma tão dedicada e confiante. Seu desempenho profissional feito com tanto amor se torna pra mim um exemplo a ser seguido.

As empresas participantes desse estudo que abriram suas portas e gentilmente colaboraram com a construção desse trabalho.

Aos profissionais e colegas dessa instituição de ensino que fizeram parte dessa minha caminhada, com os quais aprendi, amadureci e que irei lembrar sempre.

E por fim as demais pessoas que me apoiaram, me ajudaram e torceram por mim.

Muito Obrigada!

MACHADO, Izínia Guimarães Rezende. Aspectos da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor Calçadista de Campina Grande – PB. 72f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado de Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – PB

Resumo

O presente trabalho aborda uma pesquisa realizada junto às Indústrias de Calçados da cidade de Campina Grande – PB, cujo objetivo principal foi analisar a gestão do capital e o real cenário do seu financiamento tendo como base as Teorias da Administração Financeira. Para tanto, o texto encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, quais sejam: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Quanto à metodologia utilizada foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo-quantitativo, composta de uma revisão bibliográfica a cerca da temática abordada e de uma pesquisa de campo. Os dados foram tratados levando em consideração a Teoria da Administração Financeira e alguns parâmetro básicos da Estatística Descritiva. Os dados corroboraram que há uma certa semelhança entre a gestão do capital de giro das empresas abordadas, onde quase todas adotam a prática de buscar um financiamento bancário a curto prazo, mesmo levando em consideração as altas taxas de juros das instituições financeiras. Mesmo boa parte da amostra abordada se encontrar em uma boa situação no que diz respeito ao caixa e ao capital de giro, é preciso que providências sejam tomadas em relação à formalização da gestão do capital de giro e a implantação de um plano financeiro adequado as características operacionais das empresas desse setor.

Palavras – chave: Capital de Giro; Planejamento Financeiro; Financiamento de Curto Prazo.

MACHADO, Izínia Guimarães Rezende. Aspects of the Management of Working Capital of Industries of the Footwear Industry of Campina Grande – PB. 72f. Report of Supervised Internship (Bachelor of Management) - Federal University of Campina Grande - PB

Abstract

This paper discusses a survey conducted with the Footwear Industries of the city of Campina Grande - PB, whose main objective was to analyze the management of capital and the real scenario of funding based on the Theory of Financial Management. Thus, the text is organized into five subsequent sections, which are: Introduction, Methodological Issues, Presentation and Discussion of Results and Final Considerations. As the methodology was carried out a search for exploratory nature, descriptive and qualitative, quantitative, consisting of a literature review about the issues addressed and a field research. The data were processed taking into account the Theory of Financial Administration and some basic parameters of descriptive statistics. The data corroborate that there is a certain similarity between the management of working capital of companies discussed, almost all have adopted the practice of seeking short-term bank financing, even taking into account the high interest rates of financial institutions. Even much of the sample is raised in a good situation with respect to cash and capital, we need measures to be taken in relation to formalize the management of working capital and the deployment of an appropriate financial plan the operational characteristics enterprises of this sector.

Key-Words: Working Capital, Financial Planning, Short-Term Financing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contas Típicas do Circulante	21
Figura 2: Ciclo Operacional Financeiro e Econômico	23
Figura 3: Capitais de Giro Permanente e Sazonal	26
Figura 4: Abordagem pelo Equilíbrio Financeiro Tradicional	27
Figura 5: Abordagem de Risco Mínimo	29
Figura 6: Os Grupos Patrimoniais Operacionais, Financeiro e Permanente	30
Figura 7: Balanço Patrimonial e os elementos do capital de giro	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargo do Entrevistado	47
Tabela 2: Tempo de Atuação das Empresas	48
Tabela 3: Número de Funcionários	49
Tabela 4: Tipo de Vendas – Varejo x Atacado	50
Tabela 5: Situação das Empresas em Relação ao Caixa	52
Tabela 6: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa	52
Tabela 7: Principais Ações Adotadas pelas Empresas em Períodos de Escassez de Caixa	53
Tabela 8: Manutenção de Estoque de Segurança	54
Tabela 9: Critérios para a Concessão de Crédito e Estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido	55
Tabela 10: Forma mais Adotada para a Concessão de Créditos	57
Tabela 11: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas Pelas Empresas	58
Tabela 12: Realização de Planejamento Financeiro	59
Tabela 13: Tipo de Planejamento Financeiro Realizado	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo do entrevistado	48
Gráfico 2: Tempo de atuação da empresa	48
Gráfico 3: Número de funcionários	49
Gráfico 4: Tipo de Vendas – Varejo x Atacado	50
Gráfico 5: Situação da empresa em relação ao caixa	52
Gráfico 6: Manutenção de saldo mínimo de caixa	53
Gráfico 7: Manutenção de estoque de segurança	55
Gráfico 8: Critérios para concessão e estabelecimento do limite de compra a ser concedido	56
Gráfico 9: Forma mais adotada para concessão de créditos	57
Gráfico 10: Fontes de financiamento de curto prazo utilizadas pelas empresas	59
Gráfico 11: Realização de planejamento financeiro	60
Gráfico 12: Tipo de planejamento financeiro realizado	60

SUMÁRIO

1. <u>INTRODUÇÃO</u>	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO	15
2. <u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	17
2.1 VISÃO PANORÂMICA DAS FINANÇAS EMPRESARIAIS	17
2.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	20
2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CAIXA, CONTAS A RECEBER, CONTAS A PAGAR E ESTOQUES	32
2.4 FONTES DE FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO	39
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	41
3. <u>ASPECTOS METODOLÓGICOS</u>	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	44
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	45
3.4 COLETA DE DADOS	45
3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	45
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4. <u>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	47
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS	47
4.2 ANÁLISE DA FUNÇÃO FINANCEIRA	50
4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	51
4.4 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO	58
4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO	59
5. <u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICES	68
ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA

Nos últimos tempos, a indústria de calçados no Brasil vem ganhando grande destaque no mercado nacional e internacional atuando como produtora e exportadora da sua produção calçadista. Isso se deve principalmente ao aumento da qualidade, prazo de entrega do produto e os novos *designs* - acompanhando as tendências da moda - que se tornaram fatores determinantes para a expansão do setor (BNDES, 2006). Essas tendências da moda que os calçados sofrem beneficiam mais as micro, pequenas e médias empresas, uma vez que se adéquam mais facilmente aos sinais do mercado, ao possuir uma maior capacidade de ajuste aos novos cenários bem maior que as demais.

Esse desenvolvimento do setor também se deve ao fato do calçado apresentar um maior valor agregado, sendo então considerado um dos principais itens da balança comercial brasileira, dando ao Brasil a posição de terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais. Mas, para o alcance dessa posição no mercado, os empresários brasileiros tiveram que investir na modernização das fábricas e rever os processos produtivos, tendo em vista obter ganhos na produtividade, para atender às expectativas do consumidor na busca de melhor qualidade e menor preço (CUNHA, 2003).

De acordo com Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2008), a produção no Brasil teve seu início no ano de 1824 no Rio Grande do Sul, mais especificamente no Vale do Rio Sinos, surgindo a primeira fábrica de calçados na região. Foi então em 1960 que o setor tornou-se mais dinâmico ao dar início a exportação da sua produção para os Estados Unidos.

Apesar de grande parte das indústrias do setor estar situada no sul do país, outras regiões concentram pólos de produção calçadista. É o caso do Sudeste, com as cidades de Franca, Jaú e Birigui e da região Nordeste, onde a migração da produção teve início nos anos 90, atraída pela mão-de-obra mais barata e incentivos fiscais dos governos locais. Nesta região, os principais pólos calçadistas encontram-se nos estados da Bahia, Ceará e Paraíba.

O pólo de couro e calçados da Paraíba caracteriza-se pela produção voltada ao consumo popular, como sandálias femininas, calçados infantis, artefatos de segurança do trabalho, tênis e chuteiras. Abrange as cidades de Patos, alguns municípios da região metropolitana de João Pessoa e de Campina Grande, sendo esta última o foco desse estudo.

Campina Grande deu início a sua atuação no ramo do couro calçadista em 1923, o qual desenvolveu-se devido à localização estratégica da cidade, sendo até os dias atuais reconhecida como o maior pólo calçadista do Nordeste, ocupando o quinto lugar no Brasil. (ABICALÇADOS,2007)

O Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB, 2008) possui em seus registros 135 empresas formais de fabricação de calçados no estado da Paraíba, das quais a maioria é de micro, pequeno e médio porte, estando 54,81% situadas na cidade de Campina de Grande. Sabe-se, todavia, que a quantidade de fabricantes desses produtos é muito maior, trabalhando ainda na informalidade. A cidade conta ainda com um centro de excelência especializado: o Centro de Tecnologia de Couro e do Calçado Albano Franco (CTCC). O Centro, em parceria com o SEBRAE e o Sindicalçados – Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, realiza o Projeto Setorial Integrado (PSI), cujo objetivo é a internacionalização das empresas. O escritório, localizado no CTCC, conta com profissionais da área de comércio exterior, que trabalham no sentido de preparar as empresas para a exportação.

Mas, apesar de todos esses fatores positivos que o setor em Campina Grande apresenta, não garantem sucesso se essas micro, pequenas e médias empresas não estiverem aliadas a uma atividade financeira gerida de forma eficiente e adequada. Para Souza (2007), o gerenciamento das empresas não pode ser feito sem os conhecimentos mínimos do gerenciamento do setor financeiro. Portanto, constata-se a necessidade de conhecer a gestão do capital de giro dessas empresas locais e descobrir quais são as dificuldades encontradas pelas mesmas para a busca de recursos, a fim de financiar suas atividades.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como a indústria de calçados no Brasil possui uma grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, transformou o setor calçadista brasileiro em um dos mais importantes do mundo, a mesma encontra-se inserida em um ambiente competitivo, marcado por desafios e oportunidades. Como desafios têm a instabilidade do mercado interno e o aumento da atuação na China no setor, com a melhora da qualidade dos seus produtos, o que vem por elevar as importações dos produtos chineses para o Brasil. As oportunidades encontradas são representadas pelo fato do produto em questão ter participação importante na economia, uma vez que se estima ter produzido 808 milhões de pares no ano de 2007(ABICALÇADOS, 2008), tornando-se um

item indispensável no gosto dos consumidores; e pelas parcerias das indústrias com instituições como o SEBRAE, para orientar a gestão das várias organizações do setor calçadista.

Para Corrêa (2001), outro fator de relevada importância do setor calçadista no Brasil é o aumento do volume de exportação, que, conseqüentemente, gera mais empregos no país, chegando a mais de 300 mil postos de trabalho distribuídos em 7.830 empresas, segundo dados da ABICALÇADOS (2008). Mas, apesar desse grande número em relação à empregabilidade deste setor, o país, em termos gerais, é considerado campeão de mortalidade de empresas, principalmente quando se trata das micro e pequenas. E o fator considerado crucial para que ocorra a mortalidade das organizações é a falta de planejamento para abertura do negócio. Com o passar do tempo os empresários acabam por conviver com problemas, sobretudo de cunho financeiro, no qual o principal é a falta de capital de giro (SEBRAE, 2004).

Como o pólo calçadista de Campina Grande é caracterizado por empresas de micro, pequeno e médio porte, onde em muitos os casos os gestores dessas organizações desempenham vários papéis ao mesmo tempo e muitas vezes não focam o planejamento a longo prazo, estando preocupados apenas com resoluções de problemas imediatos. No entanto, como toda e qualquer empresa, independente do seu tamanho, deve levar em consideração a necessidade de ter um planejamento financeiro, principalmente no que diz respeito ao seu capital de giro, é que se ressalta nesse estudo a importância da administração financeira para a sobrevivência de uma organização.

O gestor financeiro deve estar preocupado principalmente com o que diz respeito à gestão financeira de curto prazo, para que uma possível má gestão não venha prejudicar o ciclo de vida da empresa. Deve, portanto, dominar os fatores essenciais que fazem parte da administração do capital de giro, quais sejam: o ciclo operacional, o ciclo de caixa, o período médio de pagamentos a fornecedores, o período médio de cobranças, o período médio de estocagem, bem como sua real necessidade de investimento em giro (PEDROSA, 2007).

Portanto, diante da relevância sócio-econômica que o setor traz para a cidade, percebeu-se a importância desse estudo nas empresas do setor de calçados de Campina Grande, para que fosse possível conhecer como é realizada a gestão de capital de giro e a realidade do financiamento dessas indústrias, cujo universo corresponde àquelas classificadas entre as de micro, pequeno e médio porte presentes no Cadastro Industrial da FIEPB (2008) e, a partir das informações obtidas, sugerir as devidas soluções, objetivando sanar os problemas encontrados.

1.3 OBJETIVOS

Tendo como base a problemática central do estudo, foram constituídos os objetivos geral e específicos, visando a consecução do presente trabalho.

Geral

Analisar a gestão do capital de giro e a realidade de seu financiamento nas empresas do Pólo de Calçados em Campina Grande-PB.

Específicos

- Pesquisar, através do responsável pelas finanças da organização, se há o devido conhecimento acerca da gestão do capital de giro;
- Conhecer a política de gestão do caixa, dos estoques, dos valores a receber e dos valores a pagar;
- Detectar as principais dificuldades para a consecução de financiamento de curto prazo, bem como a fonte mais utilizada para este fim;
- Conferir a existência de planejamento financeiro de curto prazo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO

Para alcançar os objetivos mencionados, o trabalho encontra-se estruturado em algumas seções subseqüentes, a saber:

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, que apresenta os principais conceitos teóricos sobre Capital de Giro presentes em obras de língua portuguesa dos grandes autores da literatura financeira para o embasamento e elaboração desse estudo.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS, o qual apresenta os procedimentos metodológicos que foram necessários a sua consecução, uma vez que a pesquisa consiste na escolha de um plano específico para conduzir a investigação do assunto tratado.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, que trata da análise dos resultados obtidos de acordo com a seqüência e os instrumentos que foram utilizados e principalmente dos aspectos mais relevantes de acordo com os objetivos estabelecidos.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, que, apoiadas em bases conceituais, resumem o entendimento da pesquisa, a partir das análises feitas junto aos dados obtidos, expondo as possíveis medidas sugeridas pela autora que podem ser utilizadas pelas empresas estudadas, a fim de buscar uma solução para a problemática encontrada.

REFERÊNCIAS, onde são expostas todas as fontes consultadas utilizadas como base teórica para o desenvolvimento do presente trabalho.

APÊNDICE

ANEXOS

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VISÃO PANORÂMICA DAS FINANÇAS EMPRESARIAIS

A constante evolução no mundo dos negócios, que o transformam em um ambiente complexo, faz com que decisões sejam tomadas diariamente dentro das organizações, onde o processo de tomada de decisão constitui a essência da Administração. Essa complexidade do relacionamento das empresas com o mercado faz também com que os profissionais da organização, principalmente da área de finanças, obtenha uma visão mais abrangente da corporação com o relacionamento junto ao ambiente externo.

Com isso, a Administração Financeira atua em um ampliado campo, podendo ser exercida em toda e qualquer instituição, independente do seu porte ou setor. Assaf Neto (2006) a define como um estudo teórico e prático que tem como objetivo o melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital, visualizando a empresa como um todo, ressaltando as estratégias competitivas para um constante crescimento futuro.

Para uma melhor afirmação sobre a importância dessa teoria, Morante e Jorge (2009) alegam que entender o papel da administração financeira e do profissional de finanças é essencial para a sobrevivência e valorização de uma organização, assegurando uma melhor e mais eficiente captação e alocação de recursos, visando maximizar a riqueza dos acionistas.

De uma forma mais sintetizada Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) definem que a Administração Financeira é a ciência de administrar recursos financeiros, onde as Finanças Corporativas são as aplicações estratégicas dessa ciência. Nessas circunstâncias, a Administração Financeira e suas aplicações tornam-se imprescindíveis como instrumentos de gestão, devendo atuar de forma integrada as demais funções corporativas, ou seja, marketing, produção, vendas, dentre outras, para que todas estejam comprometidas com os objetivos traçados.

Salienta-se ainda a interdependência com sistemas de informações e contabilidade - que são setores responsáveis pelos registros de informações e elaboração de demonstrações financeiras - as quais serão em seguida analisadas pelo setor financeiro, a fim de se tomar a decisão mais adequada com os planos e metas pretendidas.

Assaf Neto (2006), ao afirmar que a esfera de atuação e importância da Administração Financeira demonstrou ao longo do tempo uma evolução conceitual, destaca a sua dinâmica dentro do ambiente empresarial, que se volta basicamente para as seguintes funções:

a) **Planejamento Financeiro:** diz respeito às necessidades de ampliação da empresa, à identificação de possíveis desajustes futuros e à seleção de quais ativos serão mais rentáveis aos negócios da empresa.

b) **Controle Financeiro:** acompanha e avalia todo o comportamento financeiro, analisando todas as anormalidades que possam ocorrer entre o que foi previsto e o que foi realizado, propondo as correções devidas.

c) **Administração de Ativos:** obter a melhor estrutura em relação ao risco e ao retorno dos investimentos empresariais, gerindo da forma mais eficiente seus valores. As discrepâncias de entrada e saída de dinheiro do caixa também são acompanhadas por essa função, o que se associa à gestão do capital de giro.

d) **Administração de Passivos:** trata da aquisição de financiamento e da gestão do seu arranjo, de forma a definir a estrutura mais apropriada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro.

Ou seja, em qualquer tipo de natureza organizacional, a empresa deve tomar como base as funções acima citadas para que possa tomar as duas principais decisões que dizem respeito a este campo, quais sejam: decisões de investimento – que dizem respeito à preocupação em avaliar e escolher as alternativas de aplicação de capital – e decisões de financiamento – que buscam definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de captação de recursos.

Outra decisão a ser levada em consideração é a decisão de dividendos que envolvem a distribuição de parte do lucro aos acionistas ou a opção de manter esse valor na empresa para a ampliação dos negócios.

A decisão de investimento torna-se mais atraente economicamente pelo fato de criar valor. Estando inserida no planejamento estratégico é ela que reflete o compromisso de dar continuidade ao empreendimento. As decisões de financiamento, por sua vez, envolvem a melhor forma de financiamento (capital próprio ou capital de terceiros) de modo a preservar a capacidade de pagamento juntamente com a disponibilidade de fundos, com custos reduzidos.

A formação do capital próprio se dá com os recursos dos proprietários e acionistas da empresa. A obtenção de lucro é considerada a perspectiva que gera motivação para se aplicar os recursos pessoais e empresariais em projetos de investimento. O lucro futuro é representado pelos dividendos, ação no mercado e bonificações.

Já o capital de terceiros se dá através de empréstimos e financiamentos contraídos juntos a instituições financeiras. Outras formas que a empresa possui de capital de terceiros são: salários e tributos a pagar, dívidas com fornecedores, duplicatas, entre outros.

Considerando que qualquer decisão financeira é tomada com base no desempenho operacional, então a viabilidade econômica de um negócio dá através da sua atuação operacional. Com esse desempenho é que se obtêm o retorno por meio de confronto entre as decisões de investimento e o custo de capital adquirido. Assim, antes de tomar decisões financeiras é preciso levar em consideração os fatores econômicos e financeiros. Os fatores econômicos são baseados na relação entre o retorno do investimento e o custo de captação. Portanto só se tem valor agregado quando o lucro operacional superar o custo total de capital. Já os financeiros, relacionam-se com a sincronização entre a capacidade de gerar caixa e o fluxo de desembolsos dos passivos. Para que haja um equilíbrio financeiro é necessária uma interdependência de prazo entre ativo e passivo, ou seja, as decisões de investimento devem estar de acordo com as decisões de financiamento.

Deve-se levar em consideração ainda os riscos associados às decisões financeiras do âmbito empresarial, que são o risco econômico, ligado à própria atividade organizacional e ao mercado em que ela atua independente de como a empresa é financiada, sendo restrito apenas às decisões de investimento; e o risco financeiro, que está associado às decisões de financiamento – capacidade de liquidar os compromissos assumidos.

Como a inflação é um fato presente em praticamente todas as economias, é importante incluir tal problemática nos modelos inflacionários, uma vez que a mesma causa resultados alterados e decisões financeiras comprometedoras, pondo em risco a sobrevivência da empresa.

Em relação à definição do objetivo organizacional, Assaf Neto (2006) afirma que tal definição não é tarefa fácil de realizar, o mesmo deve ser descrito de forma que as decisões financeiras sejam tomadas de forma coerente.

Na economia de mercado em que as empresas estão inseridas, os objetivos são traçados de acordo com a particularidade de cada uma, podendo escolher pela riqueza dos acionistas, o que conseqüentemente acaba por gerar riqueza também na sociedade e que explica o fenômeno da globalização e a competitividade do mercado (Smith, 1776, *apud* Assaf Neto, 2006). Diante disso, Assaf Neto (2006) conclui que esse conceito liberal e contemporâneo das finanças corporativas prioriza as decisões de investimento, financiamento e dividendos, gerando a riqueza dos acionistas, minimizando os riscos e alocando da melhor forma os recursos.

Em relação ao Brasil, as decisões financeiras são ainda depreciadas pela insuficiência de recursos de longo prazo, resultando na limitação da capacidade de crescimento e competitividade das empresas, uma vez que estas não dispõem de recursos de maior

amadurecimento e passam a centralizar seu endividamento no curto prazo, o que põe em ênfase sua prioridade pela liquidez.

Mas, mesmo com as inúmeras dificuldades impostas pelo cenário econômico nacional, muitas empresas brasileiras vêm conseguindo superar os obstáculos através da criatividade, da eficiência na gestão financeira e da adoção de novas fontes de financiamento que surgem devido ao progresso do mercado de capitais.

2.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

A administração de capital de giro está diretamente relacionada às decisões estratégicas empresariais, uma vez que envolve a tomada de decisões em cenários de curto prazo, nos momentos de instabilidade, os quais impõem um acentuado grau de risco.

De acordo com Ferreira (2005), o capital de giro ou capital circulante “é composto de ativos que representam a parcela do investimento que circula diretamente vinculado à condução dos negócios da empresa.” Ou seja, é o ativo circulante que sustenta as atividades diárias da organização, desde a aquisição de insumos básicos até o recebimento pela venda do produto acabado. Isso significa que uma ineficiente administração do capital de giro poderá afetar de forma dramática o fluxo de caixa da empresa.

Vieira (2005, p. 32) o define “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, e se preocupa em buscar respostas para duas questões principais: (1) Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e (2) Como estes investimentos deveriam ser financiados?”. Assim, percebe-se que o mesmo encontra-se diretamente ligado às fontes das quais a empresa necessita para financiar sua operacionalização e seu crescimento. Por isso, sua importância tem se acentuado bastante nos últimos anos, devido aos diversos impactos que as empresas vêm sofrendo continuamente no panorama econômico.

A Figura 1 sintetiza de maneira simples quais as contas típicas do grupo circulante do balanço patrimonial as quais o autor se refere.

O ativo circulante observado na ilustração é composto por bens e direitos que se espera serem transformados em dinheiro em um prazo de até um ano, enquanto que os passivos constituem obrigações que devem ser exigidas também em até um ano. Essas contas são consideradas essências para viabilizar as atividades operacionais.

Ativo Circulante	Passivo Circulante
Caixas e bancos	Instituições financeiras
Aplicações financeiras	Fornecedores
Clientes	Salários e encargos
Estoques	Impostos a pagar
Outros valores a receber	Dividendos a pagar
	Controladas e Coligadas

Fonte: Vieira (2005, p.33)

Figura 1: Contas Típicas do Circulante

Mas, para Morante e Jorge (2009), não importa qual o conceito que se tenha sobre o capital de giro, pois todos convergem para o mesmo ponto: é a soma dos recursos que circulam, são os ativos que devem ser transformados em dinheiro e são os recursos que financiam o ciclo operacional e financeiro.

Portanto, como as atividades de produção, venda e cobrança geralmente não ocorrem em um período de tempo sincronizado, destaca-se o papel da administração financeira de curto prazo, que é o de gerir cada ativo circulante e cada passivo circulante de modo que se obtenha um equilíbrio entre a rentabilidade e o risco, contribuindo de maneira positiva para a “saúde” financeira, agregando valor para a empresa (GITMAN; MADURA, 2003).

Assaf Neto (2002) decompõe o capital de giro (ou circulante) em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O primeiro é considerado indispensável para que as necessidades operacionais geradoras de despesa sejam atendidas. O capital de giro variável provém de fatores adicionais processados em determinados períodos, podendo derivar do crescimento de vendas, de inadimplência ou atraso de recebimentos de clientes, de compras imprevistas ou outras necessidades adicionais com caráter de sazonalidade.

Portanto, o capital de giro corresponde aos recursos necessários que a organização precisa para se manter até o momento em que suas atividades comecem a dar retorno, para que, em condições econômicas desafiantes, a mesma possa estar em vantagem competitiva, tornando mais evidente a necessidade de uma boa gerência do referido capital.

Dentro do conceito de capital de giro, tem-se também o conceito de capital circulante líquido – o CCL. Gitman (2004) o define “como a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Quando os primeiros superam os segundos, a empresa possui *capital de giro líquido positivo*; quando os primeiros são inferiores aos segundos, ela tem *capital de giro líquido negativo*.” Logo:

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

ou

$$\text{CCL} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}) - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo})$$

A aplicação do cálculo acima determina o índice de liquidez da empresa de forma que, quanto maior for a margem com que os ativos circulantes cobrem os passivos circulantes, maior será sua capacidade de pagamento dentro do prazo estipulado, concluindo-se que os ativos circulantes podem ser definidos como fontes de recebimentos, enquanto que os passivos circulantes são fontes de desembolso (CRUZ, 2004).

Assaf Neto (2006) aponta outro indicador de capital de giro que é pouco utilizado na prática, denominado de capital de giro próprio, significando o volume de recursos próprios que a organização tem aplicado em seu ativo circulante. O mesmo pode ser expresso através da seguinte fórmula:

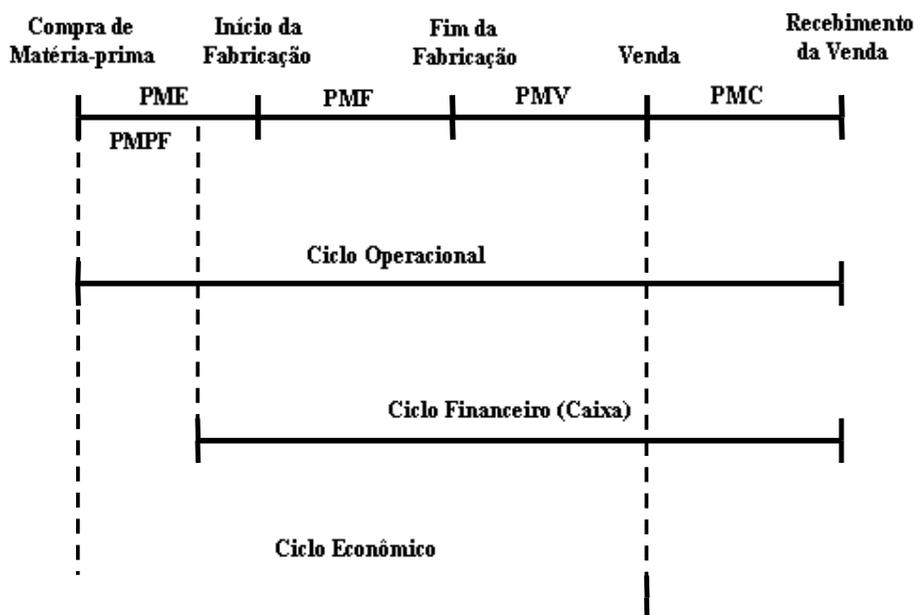
$$\text{CGP} = \text{Patrimônio Líquido} - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo})$$

2.2.1 Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.413) “[...] como o capital de giro representa o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar o *Ciclo Operacional* [...]”, os mesmos definem esse ciclo como “[...] o espaço de tempo entre a entrada de matéria-prima no estoque da empresa até a venda dos produtos elaborados e o respectivo recebimento.”

Como o capital de giro convive com a curta duração e rápida conversão dos seus elementos é que se identifica a forma natural e periódica do ciclo operacional. Esse ciclo varia de acordo com o setor de atividade e características de desempenho da organização, onde cada fase do ciclo operacional demanda uma determinada quantidade de recurso para financiar suas atividades (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002).

A Figura 2 ilustra o processo de produção até a data de recebimento do produto vendido, apesar de que, dependendo das características operacionais da empresa, algumas fases podem ou não existir.



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

Figura 2: Ciclo Operacional Financeiro e Econômico

Onde:

Prazo Médio de Estocagem (PME) é o prazo médio (em dias) em que os materiais permanecem em estoque à espera do seu ingresso na produção. Ou seja, quanto maior o seu número, maior é o prazo em que os produtos encontram-se estocados e, conseqüentemente, maior o volume de investimentos para a conservação dos mesmos. Este índice pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{PME} = (\text{Estoque Médio} / \text{Custo dos Produtos Vendidos}) \times 360$$

Prazo Médio de Fabricação (PMF) é o período em que a empresa gasta para fabricar o produto final, sendo obtido através da seguinte equação:

$$\text{PMF} = (\text{Valor Médio dos Produtos em Elaboração} / \text{Custo de Produção Anual}) \times 360$$

Prazo Médio de Vendas (PMV) é o prazo em que os produtos encontram-se em estoque à espera para serem vendidos. Pode-se obter esse prazo através da seguinte fórmula:

$$\text{PMV} = (\text{Valor Médio dos Produtos Acabados} / \text{Custo dos Produtos Vendidos}) \times 360$$

Prazo Médio de Cobrança (PMC) é o período médio em dias em que a empresa recebe pelas vendas realizadas a prazo. Este prazo pode ser encontrado ao utilizar a equação seguinte.

$$\text{PMC} = (\text{Valor Médio das Duplicatas a Receber} / \text{vendas Anuais a Prazo}) \times 360$$

Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF) corresponde aos dias em que a empresa tarda a pagar os seus fornecedores. A fórmula que calcula esses dias é:

$$\text{PMP} = (\text{Valor Médio das Contas a Pagar} / \text{Compras Anuais a Prazo}) \times 360$$

Ao analisar a Figura 2 do ciclo operacional, pode-se perceber que, dentro do ciclo operacional, é possível identificar o ciclo financeiro e o ciclo econômico.

O Ciclo Financeiro ou de Caixa, considerado a primeira fase do ciclo operacional, envolve exclusivamente as movimentações do caixa, ou seja, o período entre as despesas iniciais de caixa e o recebimento pela venda do produto e que representa o intervalo de tempo em que a organização irá necessitar de financiamento para suas atividades.

Já o Ciclo Econômico considera unicamente as atividades exclusivamente econômicas, quais sejam as operações de compra, venda, pagamento de salários, de encargos sociais, despesas, dividendos, obtenção de lucros e agregação de valor (PAULO e MOREIRA, 2003).

Portanto, os três ciclos citados podem ser calculados, segundo Assaf Neto e Silva (2002), a partir das seguintes expressões:

$$\text{Ciclo Operacional (CO)} = \text{PME} + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC}$$

$$\text{Ciclo de Caixa (CC)} = \text{CO} - \text{PMP}$$

$$\text{Ciclo Econômico (CE)} = \text{PME} + \text{PMF} + \text{PMV}$$

2.2.2 Conflito Risco-Retorno na Administração do Capital de Giro

Com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a lucratividade é que a área gestora da tomada de decisão se defronta com o conflito risco-retorno. Mesmo sabendo que quanto maior o CCL mantido dentro da organização, maior é a sua folga financeira e menor o risco

de insolvência, não se deve esquecer que, por outro lado, a segurança gerada pela folga financeira acarreta em um custo de oportunidade elevado, direcionando a empresa para resultados negativos.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p.23):

“Esta relação risco retorno comporta-se de forma que nenhuma alteração na liquidez ocorre sem que promova, em sentido contrário, modificações na rentabilidade. Assim na definição do nível adequado de recursos a serem imobilizados em ativos correntes, a empresa deve levar em conta sua opção entre risco e retorno.”

Portanto, a decisão de determinar o nível satisfatório de CCL pela organização passa essencialmente pelo conflito risco-retorno, sendo analisado de acordo com a área de atuação da empresa, as perspectivas futuras e o quanto ela está disposta a lidar com o risco. Assim, a empresa deve optar por um volume de capital de giro que ofereça segurança e rentabilidade de forma adequada aos moldes estabelecidos pela relação risco-retorno.

2.2.3 Equilíbrio Financeiro

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002) afirmam que toda empresa deve buscar um nível satisfatório de capital de giro, a fim de garantir a sustentação das suas atividades operacionais. Diante dessa afirmação, está inserido o conceito de equilíbrio financeiro, que ocorre quando há uma vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos ativos.

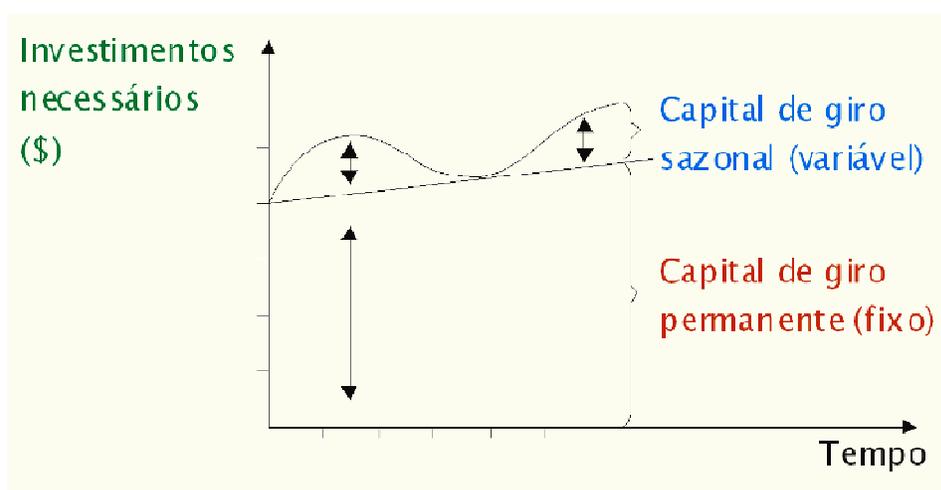
Segundo Fernandes (2006, p. 3), “O equilíbrio financeiro exige vinculação entre o pagamento das obrigações adquiridas para financiamento de ativos e geração de liquidez destes, formando um ciclo em que os prazos de desembolso e entradas de divisas devem ser sincronizados.”

Logo, apenas obter um CCL positivo não indica que há um equilíbrio financeiro. É essencial que se identifique nos ativos circulantes as contas permanentes e as variáveis. No caso das contas permanentes, é necessário recursos de longo prazo, uma vez que ocorrem de forma sucessiva na empresa, enquanto que as variáveis devem ser presumidas e financiadas com recursos de curto prazo à medida que forem surgindo, a fim de evitar recursos supérfluos que acrescentam o custo de oportunidade ou a falta dos mesmos, prejudicando as atividades fundamentais da empresa.

2.2.4 Alternativas de Financiamento do Capital de Giro

Levando em consideração o dilema risco-retorno, várias são as opções para financiar o capital de giro. No entanto, para melhor entender tais alternativas, faz-se necessário compreender os conceitos de capital de giro fixo e variável.

Assaf Neto (2006, p. 478) os define da seguinte forma: “O capital circulante fixo constitui-se, [...], num investimento cíclico de recursos em giro que se repete periodicamente, assumindo, em consequência, um caráter permanente. [...] O capital de giro sazonal, por sua vez, é determinado pelas variações temporárias que ocorrem normalmente nos negócios de uma empresa.” A Figura 3 esboça a definição do autor.



Fonte: Assaf Neto (2006, p.478)

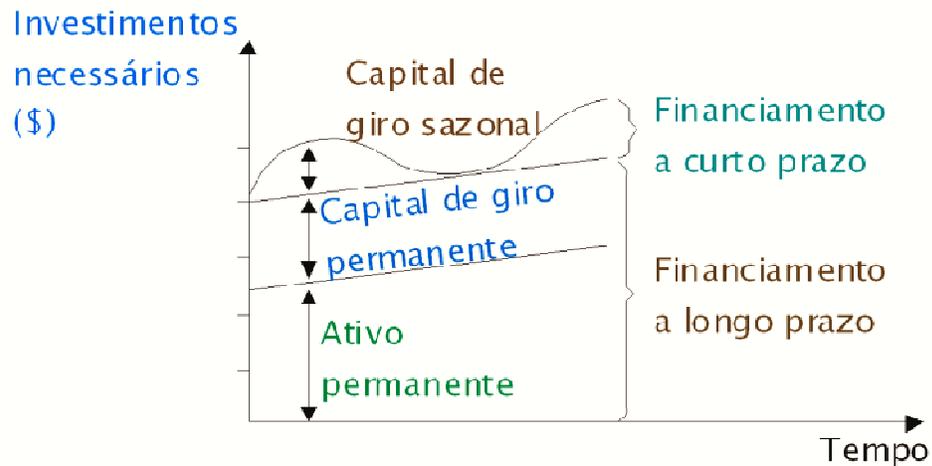
Figura 3: Capitais de Giro Permanente e Sazonal

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

- Abordagem de equilíbrio financeiro tradicional

Tal abordagem enfoca o ativo permanente e o capital de giro permanente sendo financiados por recursos de longo prazo (próprios ou de terceiros), como também as necessidades de capital de giro variável cobertas por exigibilidade de curto prazo. Segundo Assaf Neto (2006), essa abordagem é considerada compensatória, uma vez que indica uma forma de proteger pela estabilização determinada entre os prazos de captação e aplicação de recursos.

Mas, mesmo apresentando riscos de uma possível retração nas disponibilidades de empréstimos de curto prazo, ao adotá-la, a organização não teria recursos onerosos aplicados em itens sem nenhum retorno. A Figura 4 representa graficamente a abordagem.



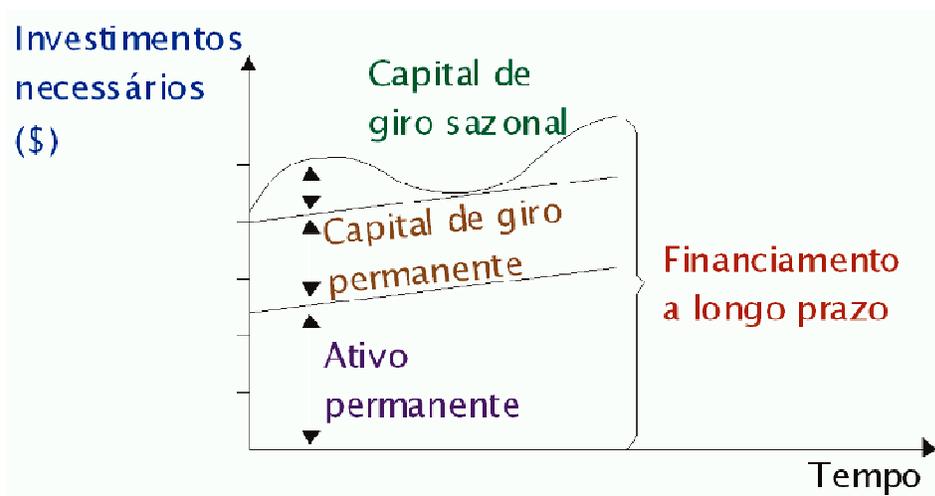
Fonte: Assaf Neto (2006, p.479)

Figura 4: Abordagem pelo Equilíbrio Financeiro Tradicional

- Abordagem de risco mínimo

A abordagem de risco mínimo possui tal denominação devido ao fato de não apresentar dívidas de curto prazo, que poderiam ser adotadas em conjunturas imprevistas.

A preferência pela mesma está sujeita às condições de crédito de longo prazo na economia, ou seja, a empresa está totalmente financiada por recursos permanentes e o capital de giro líquido é igual ao capital de giro da empresa. A Figura 5 tem o objetivo de demonstrar tal estrutura.



Fonte: Assaf Neto (2006, p.479)

Figura 5: Abordagem de Risco Mínimo

2.2.5 Indicadores de Liquidez

O Capital Circulante Líquido (CCL) é um dos indicadores mais comuns para se medir o grau de liquidez e risco de uma empresa, o que significa que o aumento do seu volume resulta numa melhor posição de liquidez de curto prazo da organização, gerando uma maior folga financeira.

Mas, avaliar a liquidez de acordo com o valor do CCL não é suficiente, pois há casos em que empresas apresentam CCL baixo ou até mesmo negativos, mas têm boa liquidez de caixa, como pode também ocorrer o inverso, onde há um CCL alto, mas predomina a dificuldade financeira (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002).

Uma forma de complementar a análise de liquidez juntamente com o valor do CCL dá-se através dos índices de liquidez, que têm por objetivo medir a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, de honrar seus compromissos. Os principais índices de liquidez, segundo Assaf Neto e Silva (2002), são:

- Liquidez Imediata: identifica a capacidade da empresa de honrar seus compromissos apenas com seu saldo de disponível. Quanto maior sua dimensão, maior a capacidade de honrar os compromissos. É calculada por meio da seguinte fórmula:

$$LI = \text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

- Liquidez Seca: mede o percentual das dividas de curto prazo em condições de serem liquidadas com o uso de ativos monetários de maior liquidez (disponível e valores a receber), podendo ser calculado através da seguinte fórmula:

$$LS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}) / \text{Passivo Circulante}$$

•Liquidez Corrente: é a própria expressão do CCL, ou seja, quanto a empresa dispõe em seu ativo circulante para cada unidade monetária de dívida de curto prazo. A razão é dada de acordo com a expressão que segue.

$$LC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

2.2.6 Análise e Dimensionamento dos Investimentos em Capital de Giro

Embora a análise de liquidez, através dos seus indicadores citados anteriormente, possa mensurar a capacidade da organização de liquidar seus compromissos passivos no prazo estipulado, a mesma não oferece informações conclusivas em relação à evolução financeira corrente e esperada da empresa, uma vez que não ressalva as necessidades de capital de giro. Portanto, o método que visa tais necessidades com mais precisão é chamado de Necessidade de Capital de Giro, fundamentando-se na metodologia difundida por Fleuriot (1980).

Tal procedimento estuda a posição de equilíbrio de uma empresa, tomando como base a diferença entre os ativos e passivos circulantes em itens operacionais e financeiros (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002).

Para que se avaliem as necessidades de capital de giro, é preciso ter como base a estrutura patrimonial da empresa. A Figura 6 ilustra os grupos classificados como circulante operacional, circulante financeiro e permanente, bem como os principais valores patrimoniais e financeiros que compõem cada um desses grupos.

ATIVO			PASSIVO		
CIRCULANTE	FINANCEIRO	Caixa e Bancos	Empréstimos	FINANCEIRO	CIRCULANTE
		Aplicações Financeiras	Bancários		
			Financiamentos		
			Duplicatas		
			Descontadas		
			Dividendos e IR		

OPERACIONAL	Duplicatas a Receber Estoques Adiantamentos e Despesas de Competência do Exercício Seguinte	Fornecedores Salários e Encargos Impostos e Taxas Adiantamento de Clientes	OPERACIONAL
PERMANENTE	Realizável a Longo Prazo Investimento Fixo	Exigível a Longo Prazo Patrimônio Líquido	PERMANENTE

Fonte: Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002, p. 62)

Figura 6: Os Grupos Patrimoniais Operacionais, Financeiro e Permanente.

No que diz respeito aos ativos, podem ser assim definidos, pelos referidos autores:

- Ativo circulante financeiro, que não apresenta vínculo direto com o ciclo operacional da organização, não possui comportamento preestabelecido e varia mais em função da conjuntura e do risco de maior e menor liquidez que a empresa almeja adquirir;
- Ativo circulante operacional, cujos valores têm estreita relação com o ciclo operacional, sendo diretamente afetados pelo volume de produção e vendas e características das fases do ciclo;
- Ativo permanente, constituído pelos direitos a receber a longo prazo e o ativo permanente propriamente dito. São considerados tipicamente de longo prazo.

Já em relação aos passivos, os mesmos autores apresentam as seguintes definições:

- Passivo circulante financeiro, composto pelas dívidas obtidas de instituições financeiras e demais obrigações, não estando estas ligadas diretamente ao ciclo operacional, ou seja, as alterações que ocorrem nas atividades operacionais não repercutem sobre esse ponto;
- Passivo circulante operacional, constituído pelas obrigações de curto prazo, diretamente relacionadas com o ciclo operacional;
- Passivo permanente, que se refere às fontes de financiamento de longo prazo próprias e de terceiros, importantes para o equilíbrio financeiro.

2.2.6.1 Necessidade de Investimento em Capital de Giro (NIG)

Mesmo sabendo-se que o capital de giro é responsável pela sustentação das atividades operacionais da organização, o mesmo deve possuir o mínimo volume possível aplicado para o estritamente necessário ao bom funcionamento operacional.

Sendo assim Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002) afirmam que a efetiva necessidade de investimento em capital de giro (NIG) ocorre quando os fluxos de saída de caixas são mais rápidos que os de entrada, sendo tal necessidade apurada através da seguinte expressão:

$$\text{NIG} = \text{Ativo Circulante Operacional} - \text{Passivo Circulante Operacional}$$

Deve-se levar em consideração que pode ocorrer também uma necessidade de investimento em capital de giro negativa, caracterizada por um excesso de funcionamento em relação aos investimentos operacionais em circulante, onde os passivos de funcionamento encontram-se financiando não somente os ativos circulantes operacionais, mas também outros elementos do ativo.

O investimento em giro, além de sofrer influência dos ciclos financeiros e operacionais, depende ainda do volume das vendas. Se houver o crescimento das vendas, maior será a necessidade de recursos a serem aplicados em ativos circulantes operacionais.

Em suma, a necessidade de investimento em capital de giro depende fundamentalmente do volume de atividade (produção e vendas) da empresa e de seu ciclo financeiro, definido pelas características da natureza de seus negócios e sazonalidades, que determinam, [...] os giros (rotações) das fases operacionais e os valores das contas cíclicas. É uma necessidade operacional permanente de recursos, devendo em condições de equilíbrio, ser financiada com fundos também de longo prazo. (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002, p. 64)

2.2.6.2 Necessidade Total de Financiamento Permanente (NFTP) e Saldo de Disponível (SD)

Para que se estabeleça a necessidade total de financiamento permanente (NFTP), é preciso que a mesma seja coberta basicamente por passivos permanentes (exigibilidade a longo prazo e patrimônio líquido). A mensuração dessa necessidade se dá através da seguinte fórmula:

$$\text{NFTP} = \text{NIG} + \text{Investimento} \\ \text{Permanente}$$

No caso em que o total dos passivos permanentes superar a NFTP, conclui-se a empresa mantém um saldo de disponível positivo, significando que sobram recursos financeiros disponíveis para distintas aplicações. Já quando a NFTP for maior que os passivos permanentes, o saldo de disponível será negativo, ou seja, “a empresa está financiando parte das suas necessidades de longo prazo (permanentes) com fundos vencíveis a curto prazo, denotando maior dependência financeira pela renovação destas dívidas (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 2002, p. 65)”

O saldo de disponível também é obtido através da diferença entre o ativo circulante financeiro e o passivo circulante financeiro:

$$\text{SD} = \text{Passivo Permanente} \\ - \text{NFTP}$$

ou

$$\text{SD} = \text{Ativo Financeiro} - \text{Passivo} \\ \text{Financeiro}$$

Diante do exposto, verifica-se que o SD é considerado uma reserva financeira a ser utilizada em possíveis necessidades de investimento operacional em giro, principalmente os de característica sazonal. Assim, a necessidade de investimento em giro deve ser coberta até a existência de saldo disponível, devendo o mesmo ser restabelecido o mais rápido possível. E, no caso em que o investimento em giro seja de longo prazo, não se deve utilizar o saldo disponível, mas sim o passivo de longo prazo, para que não se reduza a margem de segurança da empresa ao utilizar o SD.

2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CAIXA, CONTAS A RECEBER, CONTAS A PAGAR E ESTOQUES

Diante de todas as considerações feitas anteriormente sobre a gestão do capital de giro, pode-se fixar como característica essencial ao seu conceito o fato de que o mesmo diz respeito

ao gerenciamento dos ativos circulantes e passivos circulantes, com o intuito de garantir o equilíbrio financeiro da empresa. A Figura 7, que ilustra o Balanço Patrimonial, demonstra basicamente sua estrutura.

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

Figura 7: Balanço Patrimonial e os elementos do capital de giro

A análise do balanço patrimonial sob a ótica do conceito de capital de giro permite observar que os valores do Ativo são financiados pelos valores dos Passivos, concluindo-se que o capital de giro está relacionado com as contas que representam o elemento de giro e a inter-relação existente entre elas.

Portanto, dentro desse panorama, a seguir serão abordados os componentes fundamentais do capital de giro: o disponível (caixa), contas a receber e os estoques.

2.3.1 Gestão Financeira de Caixa

Segundo Morante e Jorge (2009, p. 42), “Administrar o disponível – ou caixa – é cuidar diariamente dos ativos cuja característica seja a transformação em dinheiro ou liquidez imediata, de forma natural e sem interferência de terceiros.”

O termo caixa refere-se aos valores que poderão ser utilizados a qualquer momento para pagamentos, cuja gestão visa manter uma liquidez imediata necessária para dar suporte às atividades da organização (ASSAF NETO, 2006). O mesmo autor ressalta ainda a importância de se manter um saldo mínimo de caixa, em função das incertezas em relação ao fluxo de recebimento e pagamento.

Um estudo mais aprofundado feito por Keynes (1982 *apud* Assaf Neto, 2006, p. 482) identifica três motivos que levam as empresas a manter dinheiro em caixa.

O primeiro motivo é denominado de Transação, pelo qual a empresa deve manter o mínimo de dinheiro em caixa para que possa efetuar os pagamentos provenientes das suas operações diárias, uma vez que sempre há um intervalo entre os pagamentos e recebimentos das vendas.

O segundo ponto diz respeito à Precaução, uma vez que sempre ocorrem despesas imprevistas, e, quanto maior for o volume de dinheiro em caixa, melhor será a forma como as organizações irão lidar com o momento inesperado e, conseqüentemente, uma maior margem de segurança de desempenho.

Por último, tem-se a Especulação, que decorre do interesse da empresa em utilizar os recursos em caixa para fins de investimentos em oportunidades nas quais o mercado oferece ganhos.

Ao serem apresentados, esses três motivos demonstra de forma explícita a necessidade de se manter recursos em caixa, por mínimo que sejam, pois permitem saldar compromissos assumidos, oferecem suporte para liquidar os compromissos imprevistos e ainda possibilitam ganhos de mercado se bem aplicados.

Mas, mesmo sendo necessário um volume mínimo de caixa, encontrar esse valor é uma tarefa complexa. Diversas técnicas de apuração são conhecidas, mas uma forma mais simples e bastante adotada na prática tem como base o ciclo de caixa da empresa. A fórmula usada é a seguinte:

$$\text{Saldo mínimo de caixa} = \frac{\text{Desembolsos totais de caixa esperados em determinado período}}{\text{giro de caixa do período}}$$

Neste critério, cabe destacar, não foi levada em consideração a variável incerteza, ou seja, o saldo mínimo de caixa é obtido sem levar em consideração os riscos e incertezas presentes no fluxo de entrada e saída de caixa. Outro fator a ser levado em consideração é que em períodos de inflação o valor contraído deverá ser corrigido periodicamente uma vez que houve uma redução do valor de compra da moeda (ASSAF NETO, 2006).

Diante das apreciações ao modelo, Assaf Neto (2006) recomenda ajustes para reduzir as limitações: (1) trabalhar com horizontes de tempo mais curtos ao se definir o saldo mínimo de caixa; (2) obter o giro de caixa e o saldo mínimo para intervalos de acentuada sazonalidade operacional e (3) trabalhar com resultados em moeda constante em situação inflacionária, o que acaba por ocasionar em uma maior confiabilidade no saldo de caixa indispensável.

Mas, independente do modelo a ser adotado para a estipulação do saldo mínimo de caixa, é preciso também que a organização utilize-se de técnicas que melhor administrem o saldo mínimo encontrado. Nessa conjuntura, há duas técnicas a serem envolvidas: orçamento de caixa e fluxo de caixa.

O primeiro é adquirido através de todas as entradas e saídas de caixa em dado período. O mesmo permite que se tenha um melhor acompanhamento do nível de caixa e a adoção de possíveis medidas corretivas que venham a surgir.

Já o fluxo de caixa, ao descrever as diversas movimentações financeiras de entrada e desembolsos de recursos monetários de um período de tempo, torna-se de fundamental importância para o processo de tomada de decisão financeira, pois são por meio dessa técnica que são estabelecidos prognósticos relacionados à sobra de recursos, possibilitando a adoção de medidas corretivas.

2.3.2 Gestão de Contas a Receber

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.442) conceituam crédito como “a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiro, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, [...]. É a troca de bens presentes por bens futuros.” O mesmo é considerado uma ferramenta facilitadora da realização de venda de bens e serviços, onde junto com os estoques formam os principais valores do Ativo Circulante.

Ross, Bradford e Jordan (2000) afirmam que conceder crédito é uma forma de estimular as vendas, apesar de que os custos associados a sua concessão são expressivos. Assim, deve-se adotar uma política de crédito que leve em consideração os benefícios colhidos com o aumento das vendas e, ao mesmo tempo, os custos da sua concessão.

A política de crédito que deve ser executada é que melhor define as formas de se conceder o crédito tomando como base as condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira. De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002) os principais elementos que a constitui são:

a) Padrões de crédito, que estabelecem as condições mínimas que o cliente deve possuir para ter direito ao crédito da empresa. Tal critério encontra-se inteiramente relacionado com o risco de não recebimento de parte ou todo do valor da venda. A definição do mesmo acaba por influenciar as vendas, os valores a receber e os riscos;

b) Prazo de concessão, que compreende o período cedido ao cliente para quitar o pagamento correspondente ao compromisso assumido, no qual o prazo cedido influencia da determinação do preço a vista e no desconto oferecido.

c) Garantias, que reduzem os riscos nas vendas a crédito, representando os comprometimentos da outra pessoa (física ou jurídica) pela dívida assumida.

d) Risco de crédito, que trata da possibilidade do não recebimento de todo ou parte da venda a crédito realizada. Como essa situação indica perda financeira, é nesse momento que as políticas de crédito definem os critérios para a concessão do crédito.

Visto que a avaliação e a concessão do crédito objetivam analisar as informações em relação ao tomador do crédito, cada etapa do processo envolve técnicas que auxiliam na decisão de qual cliente deve receber o crédito, avaliando sua capacidade de crédito e comparando-as aos requisitos mínimos de concessão colocados pela organização.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002) mencionam uma forma tradicional de decidir se deve haver ou não a concessão do crédito. Tal abordagem se dá através dos chamados cinco C's, avaliando o cliente através de cinco fatores, que são:

- Caráter: retrata o comportamento dos antecedentes dos clientes em relação ao cumprimento das suas obrigações;
- Capacidade: diz respeito ao desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá que o mesmo pague o compromisso acordado.
- Capital: refere-se ao comprometimento do patrimônio líquido com valores exigíveis da empresa e seus índices de lucratividade.
- Colateral: leva em conta o que o cliente possui como garantia (bens ou outro recurso disponível) que cubra o valor do endividamento.
- Condições: relativas à conjuntura econômica pode afetar a capacidade de pagamento do cliente.

Após essa avaliação, a empresa deve ter condições de decidir se o cliente é merecedor da concessão de crédito, estabelecendo-se o montante a ser disponibilizado.

Monitorar o crédito não é uma das tarefas mais fáceis na gestão de valores a receber, uma vez que deve haver uma revisão constante da empresa para que se tenha um controle mais eficiente no desempenho das duplicatas a receber.

E, de acordo com Assaf Neto (2006), esse controle permanente deve buscar principalmente informações como: apurar o nível de atraso com que os clientes estão

pagando, verificar a pontualidade com que os mesmos saldam os compromissos e identificar quando houver uma variação na carteira de valores a receber.

2.3.3 Gestão de Contas a Pagar

A gestão de contas a pagar envolve tanto os pagamentos previstos da organização como salários, impostos, encargos e custos com empréstimos que ocorrem freqüentemente no funcionamento da organização, quanto com as contas consideradas “imprevistas”, como manutenções ou substituição de equipamentos.

Portanto é diante dessas variáveis que as empresas deve estar preparadas, onde para isso a mesma deve proporcionar compatibilidade entre os prazo de recebimento e de pagamento. Todas as suas obrigações devem ser pagas no prazo acordado entre ela e os seus fornecedores.

As empresas também podem usar da modalidade de pagamento à vista que geralmente oferece descontos, o que propicia maiores ganhos para a função financeira.

Na administração de recebimentos e pagamentos o *float* é de extrema importância. Segundo Gitman (2004, p.529) “refere-se aos fundos enviados pelo pagante, mas ainda não disponíveis ao que recebe o pagamento.” A sua presença no ciclo de caixa faz com que o prazo médio de recebimento e de pagamento seja estendido. Mas o seu objetivo real é o de reduzir o prazo de recebimento e ampliar o prazo médio de pagamento.

O mesmo autor afirma que o *float* possui três componentes:

- a) Float de correspondência: tempo decorrido entre o momento em que o pagamento é colocado no correio e o momento em que é recebido.
- b) Float de processamento: tempo entre o recebimento do pagamento e o depósito do mesmo na conta da empresa.
- c) Float de compensação: tempo entre o depósito de pagamento e sua disponibilidade à empresa.

2.3.4 Gestão de Estoques

Estoques podem ser definidos como “materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados (ASSAF NETO, 2006, p.

530)”. Visto esse conceito, tem-se a importância do mesmo dentro do grupo do ativo circulante e a certeza de que o mesmo se faz presente em praticamente todo tipo de empresa, já que não é possível prever a demanda do cliente.

Por ser considerada uma área mais complexa na empresa, Morante e Jorge (2009) enfatizam três questões que são fundamentais na administração dos mesmos:

- Quanto e quando comprar;
- Quanto e quando produzir;
- Quais os itens que merecem maiores cuidados.

Diante disso, Gitman (2004) afirma que o objetivo de administrar o estoques é girá-lo rapidamente sem perder vendas pela falta do mesmo. O seu montante acaba sendo influenciado pelo comportamento da empresa nas vendas e na produção e pelo volume investido.

No geral, as empresas costumam manter um volume mínimo de estoque, denominado de estoque de segurança, para o atendimento de certos imprevistos. Mas, mesmo sendo importante certo nível, é preciso evitar quantidades excessivas, pois deixam o giro dos ativos mais lento, reduzindo a rentabilidade da empresa.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) os classificam de acordo com os seguintes tipos:

a) Matérias-Primas, que são os bens que irão fazer parte do produto acabado, cuja insuficiência acaba por causar contratempos, afetando de forma negativa os resultados econômico-financeiros.

b) Componentes, que também fazem parte do produto final e são acrescentados durante o processo produtivo. Sua falta também gera problemas e perdas financeiras.

c) Insumos, ou seja, bens e produtos utilizados durante o processo produtivo, mas que não fazem parte do produto final.

d) Produtos em processo, que compreendem os produtos com características que necessitam tempo para ficar pronto antes da sua comercialização.

e) Produtos acabados, prontos para vendas, seja saído do processo produtivo, seja adquirido de outros fornecedores. É nesse tipo de estoque que se tem um maior montante investido e é considerado o mais líquido, uma vez que se transforma em dinheiro através dos diversos tipos de venda.

Mas, mesmo o estoque propiciando vantagens como o contínuo fluxo da produção, vale ressaltar que tais vantagens devem ser comparadas com os custos imputados, tais como

manutenção e pedido e só então, após verificar esses custos, é que se deve decidir quanto se deve ter para estocar e quando o mesmo deve ser repostado.

Portanto, o objetivo da gestão de estoques é o de planejar os estoques e controlar as quantidades de entrada, devendo todo esse trabalho ser realizado de forma integrada entre os diversos departamentos, para que se atendam às necessidades dos clientes em tempo hábil e com menor custo possível.

2.4 FONTES DE FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO

Para que em uma organização o seu capital de giro tenha uma estrutura ótima, é necessário que a mesma use de fontes de financiamento de curto prazo, a fim de financiar os ativos circulantes temporários, já que os mesmos são responsáveis pela conservação das atividades e do equilíbrio financeiro. Diante disso, não é apropriado chegar a uma insuficiência de recursos aplicados no capital de giro, pois ocasiona em problemas financeiros e operacionais, podendo levar a empresa a fazer parte do quadro das que encerram as suas atividades em pouco tempo de funcionamento por não darem a devida importância ao Capital de Giro (CG).

Assim, existem duas formas das empresas suprirem a necessidade de investir em capital de giro: capital próprio e capital de terceiros.

O capital próprio consiste nos recursos obtidos através do Patrimônio Líquido, podendo ser lucros retidos para serem reinvestidos ou pela integralização do capital social, sendo o primeiro o mais utilizado (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Uma característica considerada relevante relacionada a esse tipo de capital se deve ao fato de apresentar maior custo, em virtude da taxa de retorno determinada pelos funcionários.

O capital de terceiros representa o endividamento da organização e é utilizado durante período definido, o que justifica o pagamento dos encargos financeiros para utilizá-lo. A grande maioria das empresas recorre a esse tipo de financiamento por não disporem de recursos próprios suficiente para suprir a necessidades de curto prazo.

As duas categorias abaixo correspondem às fontes dos recursos de curto prazo utilizadas para financiar o capital de giro:

- Crédito comercial: diz respeito à negociação entre empresa e fornecedor de material ou serviço. São consideradas fontes espontâneas de financiamento, podendo ou não ter custos explícitos. Sua origem dá-se através de crédito de fornecedores quando ocorre uma compra a prazo, crédito de impostos e obrigações, quando o governo oferece prazo para o pagamento

dos mesmos, ou, ainda, outros créditos comerciais, através de salários que devem ser pagos no último dia do mês.

O crédito de fornecedores é considerado o mais importante para financiar o capital de giro, pois o prazo de pagamento tem grande efeito positivo nas vendas. As principais vantagens para a sua utilização são: (1) adequação do valor do crédito de acordo com a condição de atividade empresarial; (2) agilidade, uma vez que as empresas são menos burocráticas para conceder o crédito; (3) custos financeiros atrativos, podendo ser explícitos ou não no ato da compra a prazo e (4) fonte de crédito, onde para que os fornecedores possam vender em maior quantidade os mesmos devem conceder crédito comercial.

No caso dos impostos e obrigações sociais, as empresas sempre dispõem de prazo para o recolhimento dos mesmos, de modo que não causa ônus e ainda conta com a possibilidade de prorrogação do prazo. Com os outros créditos operacionais também há um prazo para pagamento.

- Crédito de terceiros: é obtido junto às financeiras, sendo sua captação considerada uma operação de empréstimo. Sua operação se dá através de contratos firmados entre o prestador, o tomador e o possível avalista. Suas condições contratuais englobam o valor da operação, os custos da operação, encargos tributários, o prazo da operação e as garantias exigidas.

As principais modalidades dessa modalidade de crédito são:

- a) Desconto de títulos, ou seja, antecipação de recebimentos de crédito através da cessão dos direitos a um banco;

- b) Créditos rotativos que facilitam na busca de empréstimo junto ao banco, pois funcionam como uma conta-corrente com limite de crédito e prazo estabelecido;

- c) Operações de Vendor, que consistem no financiamento da venda com cessão de crédito onde o fornecedor vende a prazo, tem o recebimento à vista e assume o risco do não pagamento junto à Instituição Financeira que financiar o comprador.

Ainda nessa linha de raciocínio, Gitman (2004) acrescenta que os financiamentos de curto prazo dividem-se em financiamentos de curto prazo sem garantias e financiamentos de curto prazo com garantias.

No financiamento de curto prazo com garantias os ativos específicos (contas a receber e estoques em geral) são apresentados como garantia do empréstimo, ou seja, a instituição financeira define o adiantamento percentual para tomar contra a garantia, sendo esse percentual entre 30% e 100%. Com esta iniciativa visam pode reduzir suas perdas caso o

tomador do empréstimo falte com suas obrigações, o que não influi no risco do não pagamento.

Já os financiamentos sem garantias consistem basicamente em empréstimos bancários com liberação de valores menores que o anterior, designados a diminuir as necessidades sazonais de financiamento das empresas, causados principalmente pelo acúmulo de contas a receber e estoques.

Um detalhe importante que deve ser lembrado é que nas operações de empréstimos os bancos costumam exigir certa reciprocidade das empresas. Essa reciprocidade pode ser exigida pelos bancos através da retenção de saldo médio de determinado percentual do crédito concedido, o que de modo óbvio só aumenta o custo deste financiamento.

Outra forma de financiamento de curto prazo são as operações de fomento comercial (*factoring*), que se realizam com a venda dos direitos a receber de uma empresa mediante um percentual de desconto e uma assessoria financeira por parte da casa de *factoring*. Assim, além dos créditos, a empresa de fomento comercial assume também os riscos intrínsecos a esses ativos.

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para que uma organização possa ter condições necessárias para alcançar o sucesso empresarial, deve levar em conta o planejamento. Segundo Megginson (1998, *apud* Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p.506) “o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las”. Porém, o mesmo deve não determinar apenas as expectativas futuras dentro da organização, mas também servir de modelo para que a empresa possua a melhor postura frente às possíveis mudanças que podem ocorrer.

De acordo com Teixeira e Pereira (2001, p. 36), “sua necessidade se baseia em três pontos: (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas”.

Uma das formas de planejamento a ser considerada é o planejamento financeiro, que visa dar sustentação necessária para a efetivação dos objetivos, ou seja, uma ferramenta que irá auxiliar no estabelecimento do que a empresa deve realizar no futuro. É por meio dos planos financeiros que as metas estabelecidas para o crescimento organizacional passem a

ganhar saldos satisfatórios, voltando sua preocupação para os investimento e financiamentos. Gitman e Madura (2003, p. 375) o consideram “um aspecto importante das operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos.”

Como toda organização visa a sua criação e obtenção de valor, e, principalmente, um maior retorno do capital investido, é em um bom planejamento financeiro que se garante as metas traçadas de formas viáveis e coerentes, assegurando subsídios, evitando surpresas e desenvolvendo planos alternativos.

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 507):

“Como o planejamento financeiro é utilizado para a análise de viabilidade de projeções futuras do planejamento da empresa, a distribuição e detalhamento dessas projeções no tempo são necessários. À medida que as projeções se distanciam do momento do planejamento, o seu nível de detalhe diminui. Ao contrário, quanto mais perto do momento do planejamento, maiores os detalhes envolvidos no planejamento.”

Assim, os planos financeiros possuem dois aspectos-chave, que são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. De acordo com Gitman (2004, p. 92), “O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas”.

Em síntese, o referido autor declara que o planejamento financeiro começa com a elaboração dos planos financeiros de longo prazo - ou estratégicos - que orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo - ou operacionais - que em geral significa implantar os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

O planejamento financeiro de longo prazo procura refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa voltados para períodos superiores a um ano, mais especificamente com as estratégias e objetivos de crescimento que tem relação com os investimento de capital, expansão de mercado e produto.

Como os planos financeiros de longo prazo fazem parte de um plano estratégico, o mesmo deve então seguir de maneira integrada com as demais áreas funcionais, fornecendo subsídios para que estas possam atingir suas metas.

A falta de tal planejamento é uma das causas da ocorrência de dificuldades e falências das empresas, portanto o mesmo deve ser utilizado de modo organizado e sistemático para que possa auxiliar a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção a empresa (LUCION, 2005).

Com isso, diante do exposto, Gitman (2004, p.93) sintetiza os planos financeiros de longo prazo como sendo “as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos.”

Em se tratando de planejamento financeiro de curto prazo, os mesmos determinam as providências financeiras de curto prazo abrangendo um período de um a dois anos. Para Ross, Westerfield e Jordan (2000), a diferença básica entre ele e o plano de longo prazo é a duração da série dos fluxos de caixa.

As informações básicas para a sua composição são a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros. As atividades relacionadas à sua elaboração dizem respeito à preparação do Fluxo de Caixa, denominado também de Orçamento de Caixa, e as projeções da Demonstração de Resultados, também denominada Orçamento Operacional e do Balanço Patrimonial (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Em outras palavras, sua preocupação se dá com a gestão dos ativos e passivos circulantes das empresas.

O principal ponto para dar início a sua elaboração é a previsão de vendas, onde serão desenvolvidos os planos de produção determinando-se o tempo necessário para converter a matéria-prima em produto final, como tipo e quantidade de matéria a ser utilizada. Segundo Gitman e Madura (2003, p.375) com os planos de produção “a empresa pode estimar os requisitos de mão-de-obra direta, as despesas gerais e as despesas operacionais da fábrica.” Apurada todas as estimativas, pode-se preparar o orçamento de caixa e a demonstração de resultado.

Assim, pode-se dizer o planejamento financeiro de curto prazo pode ser utilizado como uma “bússola” para a gestão empresarial, uma vez que irá atender às expectativas da organização.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a metodologia utilizada para se chegar ao objetivo geral da pesquisa – diagnosticar a gestão do capital de giro e a real situação do seu financiamento junto às indústrias de calçados presentes no Cadastro Industrial da FIEPB (2008) e participantes do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba que atuam na cidade de Campina Grande - PB.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 2) “a pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação.” Diante dessa afirmação, Vergara (2004) separa os tipos de pesquisas em dois grupos: pesquisa quanto aos fins e pesquisa quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Para Selltiz (1965 *apud*, MARCONI E LAKATOS, 2008, p. 6), os estudos exploratórios “ênfatizam a descoberta de idéias e discernimentos”, enquanto que os estudos descritivos “descrevem um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.” É nessa definição que se enquadra a realidade estudada, uma vez que no setor de calçados de Campina Grande – PB não há indícios de investigação sistemática na área específica de finanças e, ao mesmo tempo, o presente trabalho irá expor as características do fenômeno estudado.

Quanto aos meios, esse trabalho é classificado como uma pesquisa bibliográfica, tendo como base obras de língua portuguesa dos grandes autores da literatura financeira, que segundo Martins (2007, p.86) “é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, *sites* da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.” O trabalho ainda é considerado uma pesquisa de campo, uma vez que as informações foram coletadas no local onde ocorre o fenômeno.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Marconi e Lakatos (2008, p.27) definem o Universo ou População como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum

[...] e a Amostra como “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”

Portanto, considerando as definições acima, pode-se afirmar que o universo da pesquisa é composto pelas indústrias de calçados de Campina Grande – PB com mais de vinte funcionários que fazem parte do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, segundo dados da FIEPB (2008), totalizando 40 indústrias. A amostra a ser considerada são os proprietários, diretores, sócios ou gerentes que aceitaram de livre e espontânea vontade responder o formulário dentro do período de tempo estipulado, obtendo-se um percentual de 25% do universo pesquisado, o que equivale a 10 indústrias.

Diante disso, pode-se afirmar que a amostra foi não-probabilística, por acessibilidade, em que não se faz uso de formas aleatórias de seleção, conforme citado por Marconi e Lakatos (2008).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas que responderam diretamente pelas empresas que integraram seu plano amostral (proprietários, diretores, sócios ou gerentes).

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados empregado para a realização da pesquisa foi um formulário aplicado junto aos responsáveis pelo setor financeiro da organização através de entrevista. Nele foram abordadas quinze questões abertas, enumeradas de forma desestruturada, adaptadas de Gomes (2007) e de Almeida Neto (2007). Este tipo de instrumento de coleta de dados conduz o informante a responder levando em consideração os conhecimentos do cotidiano empresarial, o que resultou numa pesquisa imparcial.

As questões presentes no formulário abordaram a visão do pesquisado acerca do capital de giro da empresa, dos elementos que o constituem e das políticas adotadas para seu gerenciamento, abordando também informações relativas à política de financiamento de curto prazo da empresa.

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis principais que orientaram o desenvolvimento do presente trabalho consistiram no conhecimento acerca da gestão do capital de giro, principalmente no que diz

respeito aos seus elementos: gestão do caixa, das contas a receber e a pagar, gestão dos estoques, bem como as políticas de financiamento de curto prazo adotadas pelas empresas do setor estudado.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados através de uma análise qualitativa-quantitativa, na qual ambas tiveram como base para análise o conteúdo das respostas fornecidas ao questionário. Na análise quantitativa foram utilizados cálculos percentuais simples, sem maiores sofisticções matemáticas ou estatísticas, tendo apenas a utilização de planilhas do Microsoft Excel para auxiliar na tabulação dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo analisar os resultados obtidos na pesquisa levando-se em consideração a seqüência do instrumento de pesquisa implementado e os aspectos relevantes, de acordo com os objetivos estabelecidos anteriormente. Primeiramente será apresentado um perfil da amostra abordada. Logo após, segue um breve resumo sobre o funcionamento da área financeira da empresa e o nível de conhecimento dos entrevistados em relação ao capital de giro. Em seguida, são expostas as políticas de gestão do capital de giro fazendo referência aos seus elementos constituintes – caixa, valores a receber, valores a pagar e estoques. A seguir, são reveladas questões inerentes ao planejamento financeiro e a forma de captação de recursos a curto prazo. E, por fim, com base nos resultados obtidos são recomendadas as devidas soluções aos problemas encontrados.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

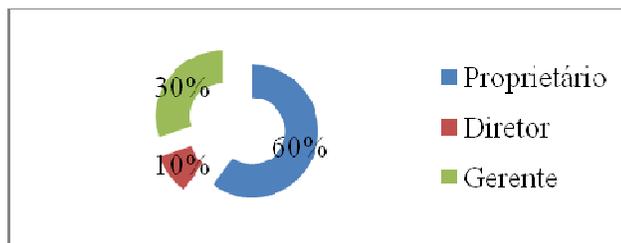
4.1.1 Com Relação Cargo do Responsável pelas Informações

Abaixo, A Tabela 1 e o Gráfico 1 mostram que a maioria dos sujeitos entrevistados foram os proprietários das indústrias (60% da amostra), enquanto que 30% são os que ocupam o cargo de gerência e 10% referem-se aos diretores da empresa.

Tabela 1: Cargo do Entrevistado

Cargo	Nº	%
Proprietário	6	60,00
Diretor	1	10,00
Sócio/gerente	3	30,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 1: Cargo do entrevistado

Fonte: Tabela 1

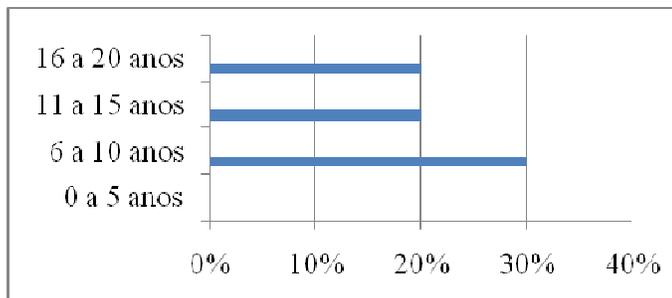
4.1.2 Em Relação ao Tempo de Atuação

A pesquisa evidenciou que as empresas que atuam no mercado há um período de 6 a 10 anos obtiveram o mesmo percentual das que atuam há mais de 20 anos, que foi de 30%. As demais, ou seja, 20% das respondentes, estão no mercado há um período que varia de 11 a 15 anos e as 20% restantes estão entre 16 e 20 anos. A Tabela 2 e o Gráfico 2 ilustram tal resultado.

Tabela 2: Tempo de Atuação das Empresas

Tempo de Atuação	Nº	%
0 a 5 anos	0	0
6 a 10 anos	3	30,00
11 a 15 anos	2	20,00
16 a 20 anos	2	20,00
Mais de 20 anos	30	30,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 2: Tempo de Atuação da Empresa

Fonte: Tabela 2

4.1.3 Quanto ao Número de Funcionários

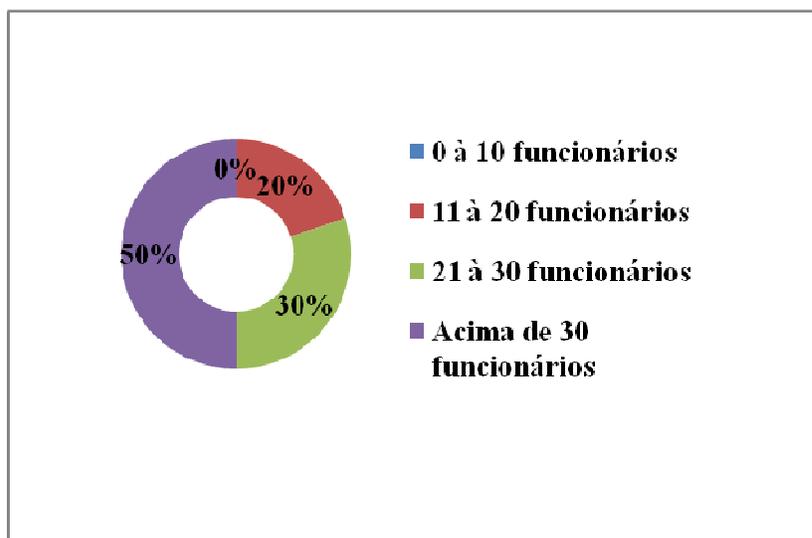
Ao analisar essa variável, observou-se que 50% das empresas contam com mais de 30 funcionários. Entre 21 e 30 funcionários encontram-se 30% e os 20% restantes possuem entre 11 e 20 empregados, conforme visualizam a Tabela 3 e o Gráfico 3.

Tabela 3: Número de Funcionários

Número de Funcionário	Nº	%
0 a 10	0	0,00
11 a 20	2	20,00
21 a 30	3	30,00
Acima de 30	5	50,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 3: Número de Funcionários



Fonte: Tabela 3

4.1.4 Tipo de Venda

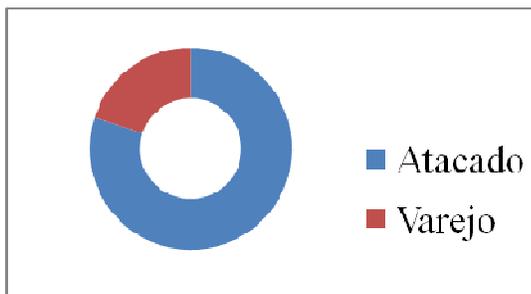
Em relação ao tipo de venda realizado pelas indústrias estudadas, 80% delas executam suas vendas no atacado, tanto para empresas do comércio varejista, quanto para vendedores autônomos (sacoleiras), enquanto que 20% vendem no varejo, através de suas lojas próprias, embora essas últimas também realizem vendas no atacado, mas em menor volume.

Tabela 4: Tipo de Vendas – Varejo x Atacado

Tipo de Vendas	Nº	%
Atacado	8	80,00
Varejo	2	20,0
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 4: Tipo de Vendas – Varejo x Atacado



Fonte: Tabela 4

4.2 ANÁLISE DA FUNÇÃO FINANCEIRA

A presente pesquisa teve como ponto de partida conhecer os procedimentos inerentes ao planejamento e à execução da função financeira da amostra abordada. De forma a compreender melhor o funcionamento do departamento financeiro, agrupou-se as empresas em duas classes: as que operam com vendas no atacado e as que operam com vendas no varejo.

As indústrias que trabalham apenas com as vendas no atacado possuem as funções e decisões financeiras centradas apenas nos proprietários do empreendimento. Dentre essas apenas duas não fazem uso de recurso de *software* adequado para auxiliar no seu controle

financeiro, podendo ocorrer a omissão de alguma transação financeira e ocasionar prejuízos futuros.

Ainda nesse grupo, que trabalha com atacado, apenas uma informou que não possui um bom relacionamento com a instituição financeira da qual ela é cliente.

Já o outro grupo, formado pelas empresas com vendas no varejo, através de loja própria, possui as finanças concentradas na fábrica, de onde partem todas as decisões, tanto para a fábrica, quanto para loja. Nesse caso, as lojas podem ser consideradas departamento de vendas, uma vez que grande parte da produção é distribuída para as mesmas, cuja grande maioria dos clientes são pessoas físicas. Quanto ao relacionamento bancário, todas duas afirmaram ter uma boa relação com os bancos com os quais operam. Um fato a ser destacado em relação a esse grupo é que uma delas possui um setor financeiro muito bem estruturado, mesmo não contando com nenhum *software* para auxiliá-lo. Somente a experiência do proprietário, trabalhando durante muitos anos em uma instituição financeira, mostrou um grande conhecimento acerca da situação econômico-financeira da instituição. Assim, essa experiência pode ser considerada um diferencial competitivo diante da concorrência.

Levando em consideração toda a amostra, no tocante ao conhecimento que os entrevistados têm a respeito do capital de giro, a pesquisa revelou que 70% possui um conhecimento básico do que seja o capital de giro, mencionando um ou outro elemento que o constitui, enquanto que 30% dos entrevistados não souberam definir o que venha a ser o capital de giro e nem os seus elementos constitutivos. Diante disso, ocorre um comprometimento da administração do capital de giro por não se ter uma noção do que o mesmo representa.

4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

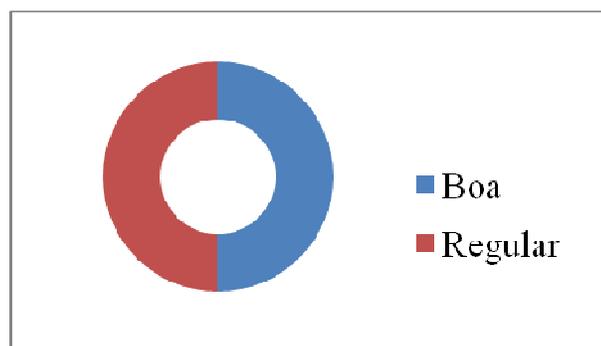
4.3.1 Caixa

Dentre as empresas abordadas, 50% consideram-se com um bom saldo de caixa, ou seja, possuem uma boa liquidez e honram seus compromissos junto aos fornecedores no prazo estipulado. Os outros 50% afirmam estar em situação regular, uma vez que dependem das entradas de caixa para poder cumprir com os compromissos, ocasionando num grande volume de capital para financiar os ativos. É importante ressaltar que nenhuma das empresas entrevistadas alegaram estar numa situação de caixa difícil. A Tabela 5 permite a visualização de tal situação.

Tabela 5: Situação das Empresas em Relação ao Caixa

Situação em relação ao caixa	Nº	%
Boa	5	50,00
Regular	5	50,00
Ruim/Difícil	0	0,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 5: Situação das Empresas em Relação ao Caixa

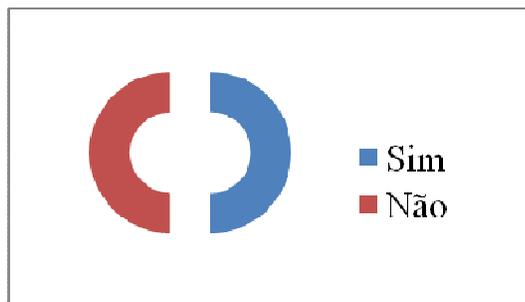
Fonte: Tabela 5

A pesquisa demonstrou que, ao serem questionados sobre o saldo mínimo de caixa a pesquisa demonstrou que 50% das empresas afirmaram que mantêm certa quantia de reserva monetária para cobrir possíveis imprevistos futuros. Contudo, a outra parte dos entrevistados declarou não conseguir manter um nível mínimo de reserva em caixa, devido a atual crise que o mercado vem passando. A Tabela 6 e o gráfico 6 esboçam as respostas dadas.

Tabela 6: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa

Respostas	Nº	%
Sim	5	50,00
Não	5	50,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 6: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa

Fonte: Tabela 6

Dentre essas empresas que costumam manter um saldo mínimo de caixa, 80% afirmam definir tal saldo levando em consideração suas receitas e despesas, enquanto que o restante (20%) o faz através das despesas fixas mensais previstas. Essa última, por não estar levando em consideração as receitas fixas, pode estar mantendo imobilizado um volume de capital além da sua real necessidade. Todas as empresas que mantêm esse saldo mínimo afirmam que o mesmo se torna importante na medida em que “salva” a empresa em um determinado momento em que não era esperada alguma eventualidade que acarrete em desembolso.

A atitude que a empresa toma em períodos de escassez e excesso de caixa também são fatores relevantes para a administração do capital de giro. Em períodos de escassez as medidas tomadas pelas organizações entrevistadas para o reestabelecimento de seu nível de reserva de caixa são as mais variadas, mas as que ganharam destaque foram a adoção de promoções (30%), que são medidas adotadas principalmente pelas fábricas que possuem loja própria e redução de despesas (30%), quando muitos gestores decidem reduzir o quadro de funcionários nos períodos em que o ritmo da produção é menor. Todas as respostas obtidas podem ser observadas na Tabela 7.

Tabela 7: Principais Ações Adotadas pelas Empresas em Períodos de Escassez de Caixa

Ações	Nº	%
Redução de despesas	3	30,00
Promoção	3	30,00
Financiamento bancário	2	20,00
Antecipação de recebíveis (Cartão/Cheque)	2	20,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Já nos períodos em que ocorre excesso de caixa, 90% dos entrevistados afirmaram investir o excesso de caixa na própria empresa principalmente através da aquisição de novas máquinas. Apenas uma empresa citou que prefere investir em fundos com retorno de curto prazo.

4.3.2 Estoques

Mais da metade das empresas (80%) afirmaram utilizar algum tipo de *software* para gerenciar o seu estoque, tanto de matéria-prima, quanto de produtos acabados, demonstrando que há uma preocupação por parte do gestor em se ter um exato conhecimento do que a empresa possui em estoque para que então possam ser tomadas as devidas decisões sem que ocasionem custos com manutenção e/ou imobilização, tanto de matéria-prima, quanto de produto acabado.

Os 20% restantes gerenciam o estoque apenas com base nas experiências administrativas dos seus gestores, utilizando-se apenas da observação do que é necessário naquele momento.

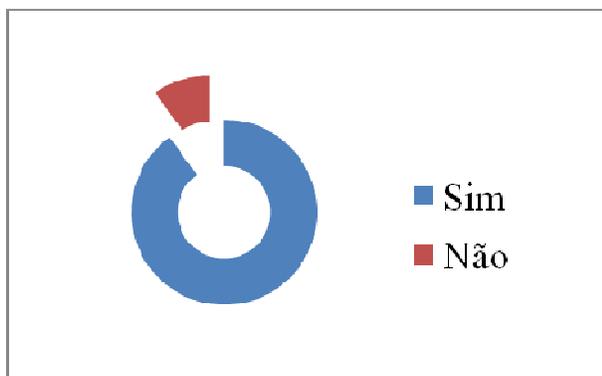
Ainda sobre os estoques, quando questionados sobre a conservação de um possível estoque de segurança, 90% afirmaram manter um estoque tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados, sendo seu nível determinado de acordo com a média mensal de consumo de matéria-prima e de produtos vendidos. Apenas uma afirmou não trabalhar com estoque de segurança, uma vez que sua produção é toda direcionada para uma loja de comércio varejista e sua produção ocorre em função dos pedidos feitos por essa loja. A Tabela 8 e o gráfico 7 apresentam tais resultados.

Tabela 8: Manutenção de Estoque de Segurança

Respostas	Nº	%
Sim	9	90,00
Não	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 7: Manutenção de Estoque de Segurança



Fonte: Tabela 8

4.3.3 Gestão de Valores a Receber (Créditos)

Todas as empresas estudadas trabalham com a concessão de créditos aos clientes (vendas a prazo). Os prazos variam de 30 a 120 dias, sendo que as que trabalham com esse prazo máximo são as que possuem loja própria. Diante desses prazos, verifica-se que o ciclo de caixa torna-se longo, demandando um alto volume de capital para financiar as atividades produtivas.

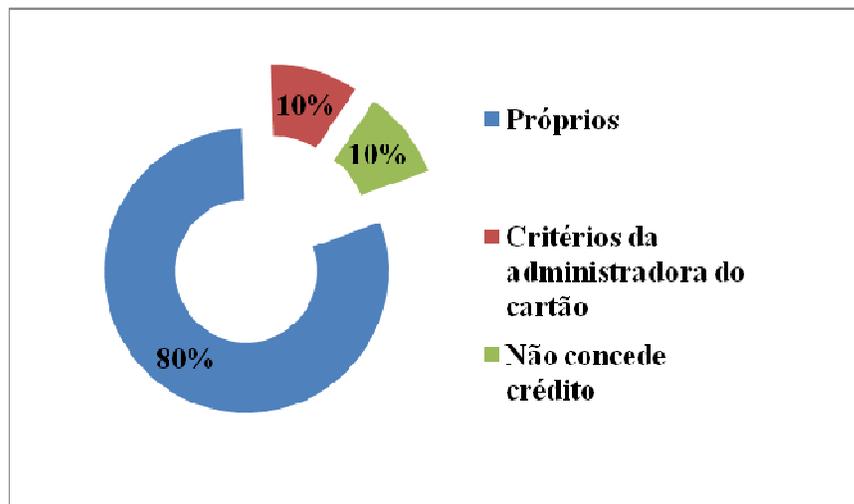
Do total da amostra, 80% das empresas utilizam critérios próprios, tanto para a concessão de crédito, quanto para estabelecer um limite de compra a ser concedido. Outros 10%, por trabalharem com cartão de crédito, estão submetidas às tarifas de serviço da administradora do mesmo e os 10% restantes referem-se a uma empresa que não possui nenhum critério para concessão de crédito pois possui apenas um cliente, o qual realiza todas as compras à vista. Os dados são apresentados conforme Tabela 9 e Gráfico 8.

Tabela 9: Critérios para a Concessão de Crédito e Estabelecimento do Limite de Compra a Ser Concedido

Respostas	Nº	%
Próprios	8	80,00
Critérios da administradora do cartão	1	10,00
Não concede crédito	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 8: Critérios para a Concessão e Estabelecimento do Limite de Compra a ser Concedido



Fonte: Tabela 9

No caso dessas empresas que adotam critérios próprios para a concessão de crédito em relação aos seus clientes assíduos é feito apenas uma análise do seu histórico de compra a fim de verificar como anda o relacionamento entre a indústria e o cliente. No caso de novos clientes é feita uma consulta junto aos órgãos de proteção ao crédito como SERASA, SPC e ao sistema de cadastro nacional de emitentes de cheque sem fundos. Uma das empresas afirmou também que busca informações com outras empresas onde o cliente já possa ter efetuado alguma compra.

Mesmo tomando-se todas as precauções antes de conceder o crédito, as organizações deve também lidar com o risco de que o cliente não honre com o compromisso assumido. Nesse caso 80% alegaram tentar renegociar a dívida para que nenhuma das partes saiam perdendo. Do restante, 10% disseram que descontam dos vendedores que efetivaram o negócio e os outros 10% dizem não correr esse risco possui seu único cliente compra sempre à vista e possui ótima liquidez no momento de honrar com as obrigações.

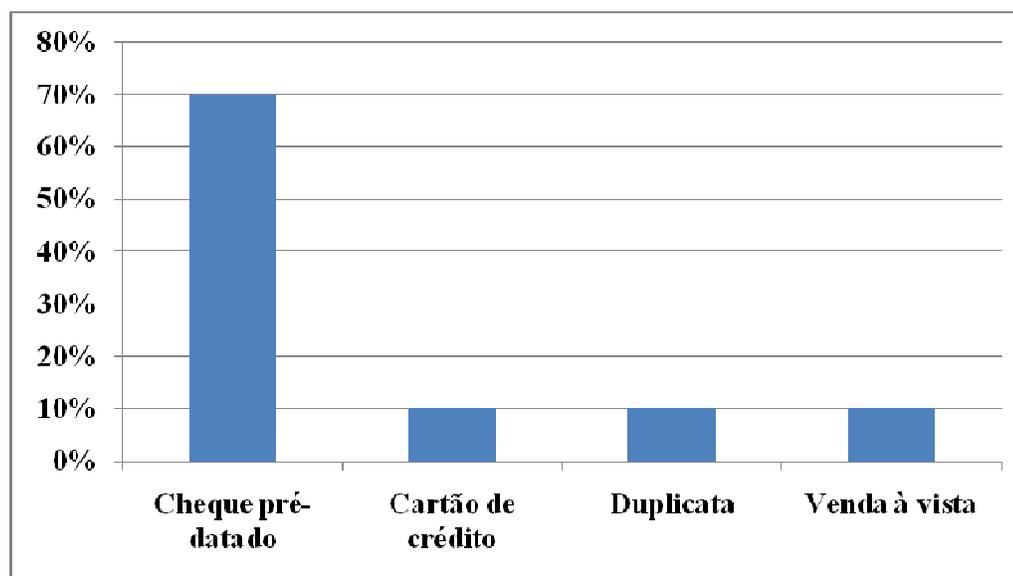
Ainda sobre a concessão de crédito, a Tabela 10 e o gráfico 9 apresentam as formas mais utilizadas para conceder crédito. Como se pode perceber os Cheques pré-datados são os mais utilizados (70%) pelas empresas para conceder crédito aos seus clientes. Mesmo a venda no cartão de crédito ser uma forma que apresenta risco zero de perda, não é muito adotada por conta do baixo limite oferecido pelas empresas administradoras dessa modalidade.

Tabela 10: Forma mais Adotada para a Concessão de Créditos

Respostas	Nº	%
Cheque pré-datado	7	70,00
Cartão de Crédito	1	10,00
Duplicata	1	10,00
Venda à vista	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Ca

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 9: Forma mais Adotada para Concessão de Créditos

Fonte: Tabela 10

4.3.4 Gestão de Valores a Pagar

Em relação à compra de matéria-prima junto aos seus fornecedores, 70% das empresas afirmaram pagar a prazo pelo fato de algumas das vezes não dispor de recursos de pagamento a vista, uma vez que os prazos concedidos pelos fornecedores é de no máximo 60 dias, ou seja, muito menor do que o citado anteriormente que as empresas cedem aos seus clientes que pode ir até 120, resultando numa constante necessidade de recursos para financiar as atividades operacionais. Dentre as demais, 10% realizam compras tanto a vista quanto a prazo sem alguma preferência e os 20% realizam compras sempre à vista, onde uma possui recursos financeiros suficientes para estar efetuando esse tipo de compra, enquanto que a outra pelo fato de receber sempre à vista do seu cliente a mesma dispõe também de recursos financeiros satisfatórios.

Todas as empresas também afirmaram que não atrasam de forma alguma o pagamento dos seus fornecedores, utilizando-se de algum tipo de método para honrar o compromisso em dia, como por exemplo, a antecipação de recebíveis.

4.4 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

Com o intuito de suprir possíveis necessidades, 70% das empresas afirmaram buscar financiamento a curto prazo junto aos bancos, o que chamamos de crédito rotativo. As demais, 20% asseguram ter recursos próprios para financiar seu ativo circulante e 10% alegou obter recursos através da antecipação de recebíveis.

Mesmo sabendo que os créditos rotativos envolvem um maior risco e sendo essa é a prática mais utilizada pelas organizações, os entrevistados que alegaram buscar esse recurso afirmaram levar em consideração o custo desse financiamento antes de obtê-lo, avaliando principalmente a taxa de juros oferecida, sendo essa variável a principal dificuldade encontrada na hora de contrair o crédito rotativo.

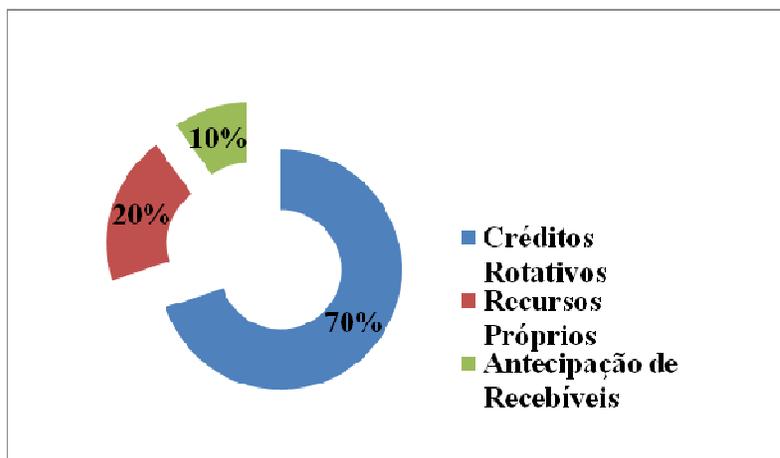
A seguir, a Tabela 11 e o Gráfico 10 resumem as informações acerca do financiamento de curto prazo

Tabela 11: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas Pelas Empresas

Respostas	Nº	%
Créditos Rotativos	7	70,00
Recursos Próprios	2	20,00
Antecipação de Recebíveis	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 10: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas pelas Empresas



Fonte: Tabela 11

4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

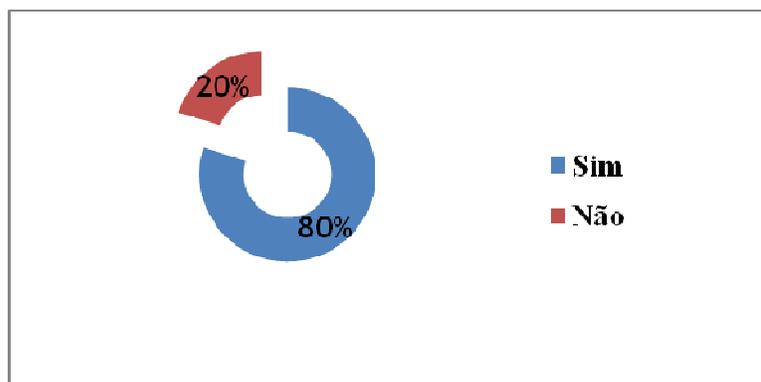
A grande maioria dos entrevistados (80%) têm a consciência da importância do planejamento financeiro para que se tenha um bom direcionamento das ações a serem tomadas, principalmente no que diz respeito as estratégias de longo prazo. O restante dos pesquisados que não utilizam de qualquer tipo de planejamento (20%), alegam que não o fazem, ou por não verem necessidade de tal prática, ou por falta de tempo, visto que as funções financeiras das empresas encontram-se quase que totalmente nas mãos do proprietário, como também as decisões das demais áreas da indústria, ocasionando uma sobrecarga de funções. A Tabela 12 e no Gráfico 11 apresentam de forma sucinta a situação exposta.

Tabela 12: Realização de Planejamento Financeiro

Respostas	Nº	%
Sim	8	80,00
Não	2	20,00
Total	10	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 11: Realização de Planejamento Financeiro



Fonte: Tabela 12

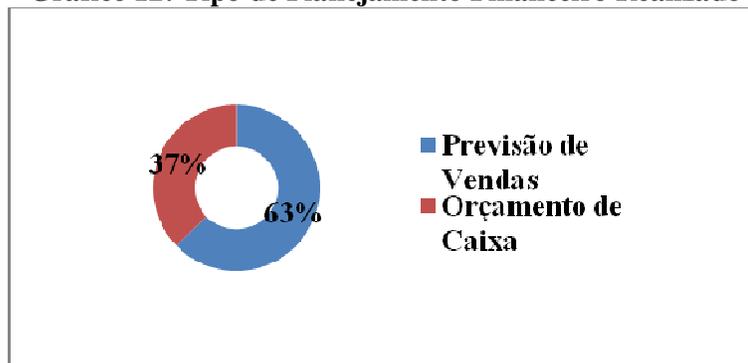
A Tabela 13 e o Gráfico 12 destacam que, dentre as empresas que se utilizam de tal planejamento, 62,50% o fazem através da Previsão de Vendas, enquanto que os 37,50% restantes usam o Orçamento de Caixa, considerando tanto a previsão de vendas, quanto as saídas de caixa (despesas), podendo ter uma visão mais abrangente da situação financeira da organização.

Tabela 13: Tipo de Planejamento Financeiro Realizado

Respostas	Nº	%
Previsão de Vendas	5	62,50
Orçamento de Caixa	3	37,50
Total	8	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Gráfico 12: Tipo de Planejamento Financeiro Realizado



Fonte: Tabela 13

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo estudar a gestão do capital de giro e o seu financiamento junto às indústrias de calçados de Campina Grande – PB. Para tal análise, foram levados em consideração os dados obtidos através do estudo de campo, realizado a partir de um formulário aplicado junto aos responsáveis pela função financeira das organizações referidas. A seguir, a conclusão da análise dos dados será apresentada conforme a seqüência dos objetivos anteriormente estabelecidos.

Levando-se em consideração o tempo de atuação das empresas abordadas, percebe-se que todas possuem maturidade, uma vez que estão há mais de seis anos no mercado, sendo que algumas estão até há mais de 20 anos exercendo as suas atividades. Quanto ao modo de gestão e organização todas são bem semelhantes, a única diferença encontrada diz respeito ao tipo de venda preponderante com a qual trabalham, onde a grande maioria prefere a forma de venda no atacado.

Quanto à função financeira, a maior parte das empresas a concentram nas mãos do proprietário, que ao mesmo tempo também é responsável pelas outras áreas da organização. Com respeito ao conhecimento sobre o que seja o capital de giro, a maior parte dos entrevistados mostraram ter uma visão superficial do que seja essa ferramenta financeira da organização, apesar de contarem com algum tipo de *software* para gerenciar essa ferramenta.

Em relação ao saldo de caixa, metade da amostra diz encontrar-se numa situação boa, pois honram os compromissos no prazo estipulado. Sem nenhuma surpresa, essa boa situação de caixa se deve à manutenção de um saldo mínimo de caixa que auxilia em possíveis imprevistos entre os pagamentos e os recebimentos.

Mas, mesmo com uma boa situação de caixa, em eventuais momentos de escassez de recursos, as empresas utilizam de alguma ação para restabelecer a situação adequada. No caso das empresas entrevistadas, a maior parte procura reduzir as despesas e promover promoções dos seus produtos aos clientes. Já no período em que se tem um excesso de caixa, praticamente todos os entrevistados afirmaram investir na própria empresa, principalmente em novo maquinário, com o intuito de melhorar o desempenho da sua produção.

No tocante aos estoques a grande parte das empresas dispõe de recursos de *software* para um melhor gerenciamento. Por outro lado, a menor parcela, que não utiliza qualquer critério mais sistemático, alegou que até o momento não vê necessidade para adquirir tal recurso. Mas, em relação à opção de manter um nível mínimo de estoque, quase a totalidade da amostra afirmou manter um estoque de segurança para suprir possíveis imprevistos.

A forma de concessão de crédito mais utilizada pelas empresas é através do cheque pré-datado. No entanto, o prazo estabelecido é um fator que merece atenção e que está presente em boa parte da amostra, pois o prazo da concessão de créditos aos clientes é maior que o prazo negociado com os fornecedores. Esse é um fator que deve ser revisto pelas empresas, uma vez que essa prática torna o ciclo de caixa mais longo, ocasionando a necessidade de um maior volume de capital para financiar as operações de crédito, afetando de forma negativa a capacidade de pagamento e o caixa da empresa.

Além dos créditos oferecidos pelos fornecedores, as empresas buscam também outras fontes e formas de suprir suas necessidades. De acordo com as respostas dadas, a maioria optou pelos créditos rotativos oferecidos pelos bancos. Mesmo sendo essa a modalidade mais procurada, as empresas afirmaram que sentem dificuldade junto a essas instituições em buscar recursos devido às altas taxas de juros praticadas pelas mesmas.

Embora o planejamento financeiro seja uma ferramenta de fundamental importância para a sobrevivência da empresa, uma pequena parcela da amostra demonstra não utilizar essa prática, o que provavelmente demonstra o fato de os empresários estarem preocupados apenas com ações imediatas. Mas a maior parte da amostra confirmou estar preocupada em utilizar-se desse tipo de planejamento, onde a maioria o faz através da previsão de vendas.

Portando, diante de tais observações feitas pelas empresas abordadas, são sugeridas otimizações para melhorar o funcionamento da empresa em relação ao seu capital de giro, aos possíveis financiamentos de curto prazo que as mesmas venham a contrair e quanto ao planejamento financeiro de curto prazo.

5.1 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Diante dos resultados obtidos, após estudar as respostas fornecidas pelas empresas entrevistadas, verificou-se que algumas indústrias do ramo de calçados possuem certa dificuldade em lidar com a sua função financeira, com o gerenciamento do capital de giro e com a obtenção de financiamentos de curto prazo. Tais problemas encontrados podem ser minimizados ou até mesmo resolvidos caso a empresa que se encontre nessa situação venha tomar alguma das providências que seguem como sugestões.

- Buscar um profissional adequado, que se envolva com a elaboração do planejamento financeiro de curto prazo, ocasionando, então, a descentralização dessa função das mãos do proprietário da organização, que irá voltar sua atenção para os planos estratégicos de longo prazo da organização;

- Revisar a questão de concessão de créditos aos seus clientes, uma vez que o prazo oferecido aos mesmos para pagamentos torna-se maior do que os oferecidos pelos fornecedores, fazendo com que os pagamentos saiam primeiro da empresa do que a entrada dos recebimentos;

- Adquirir um *software* que auxilie no controle, tanto da gestão de estoques, quanto da função financeira no geral, objetivando melhorar os processos diários e as devidas tomadas de decisão;

- Constituir um saldo mínimo de caixa para que em momentos em que ocorra imprevistos, a empresa possa dispor de recursos para sanar o problema existente;

- Negociar o prazo com os fornecedores com o intuito de se manter certo equilíbrio entre os prazos que são concedidos aos seus clientes e os prazos estipulados pelos vendedores;

- Adquirir o material necessário para a atividade da empresa, de acordo com as suas reais necessidades de consumo;

- Buscar uma boa relação com a instituição financeira com a qual a empresa mantém um vínculo, para que em possíveis necessidades de obtenção de empréstimos as empresas não sintam dificuldade em adquiri-los;

- E, por fim, realizar um adequado planejamento financeiro, podendo-se utilizar o orçamento de caixa elaborado de acordo com as reais necessidades das empresas, o que irá gerar um melhor nível de caixa e a facilitação de possíveis ajustes que sejam necessários.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Pólos Produtores**. Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=6>>. Acesso em: 20 abril 2009.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha Estatística 2008**. Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202008.pdf>. Acesso em: 20 abril 2009.

ALMEIDA NETO, Hélio Santa Cruz. **Administração Estratégica de Capital de giro e Planejamento Financeiro de Curto Prazo: o caso de uma agência de viagens em Campina Grande – Pb. 77 f.** 2007. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso de Bacharelado em Administração de Empresas). Centro de Humanidades. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB.

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

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed., 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **A Indústria Calçadista do Brasil – Julho/2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-01AI.pdf>. Acesso em: 21 abril 2009.

CORRÊA, Abidack. Raposo. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro n.14, p.65-92. Set. 2001. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br> >. Acesso em: 20 abril 2009.

CRUZ, Alaelson. **Administração de Capital de Giro**. Disponível em:

<<http://www.proead.unit.br/professor/alaelson/arquivos/textos/AFO2%20Capital%20de%20Giro.zip>>. Acesso: 15 abril 2009

CUNHA, Carlos Alberto Carneiro da. **Avaliação do perfil tecnológico do pólo calçadista da Paraíba**. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0108_1320.pdf>. Acesso em: 20 abril 2009.

FERNANDES, BRUNO V. R. **Sincronização de Capital de Giro: Uma análise empírica das empresas brasileiras**. In: 3º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2006, São Paulo. Disponível em:

<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos32006/427.pdf>>. Acesso em: 25 abril 2009.

FERREIRA, J.A.S. **Finanças Corporativas: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FIEPB. Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. **Cadastro Industrial da Paraíba**.

Campina Grande, 2008. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/industria>>. Acesso em 02 abril 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira – essencial**. 10. Ed; tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

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

GOMES, Dainar dos Santos. **Planejamento Financeiro de Curto Prazo: um estudo no setor de transporte de passageiros em Campina Grande – Pb**. 101 fl. 2007. Monografia de Especialização (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias

Empresas). Centro de Humanidades. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB.

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

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Volume I, N. 3, MAR-MAI/2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIn01/a09vIIn01.pdf>>. Acesso em 21 maio 2009.

MARCONI, Marina 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.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. 1 ed. (ano 2004), 4ª tir. Curitiba: Juruá, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Administração Financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho**. 1 ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULO, Anderson de Oliveira; Moreira, Héber Lavor. **O Capital de Giro como Fator Estratégico para o Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas: Um Estudo de Caso**. Universidade Federal do Pará, 25 maio 2003. Disponível em: <<http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/O%20Capital%20de%20Giro%20como%20Fator%20Estrat%20Egico%20para%20o%20Desempenho%20Econ%20F4mico-Financeiro%20das%20Empresas%20-%20Um%20Estudo%20de%20Casos..pdf>>. Acesso em: 25 maio 2009.

PEDROSA, Fábio do Egito. **Diagnóstico da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor de Confecções de Campina Grande – PB**. 89f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de Administração Financeira**; tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mortalidade de Empresas**. Paraíba, 2004. Disponível em:
<<http://www.sebraepb.com.br/noticias.jsp?pagina=noticia&idNoticia=28&idCategoria=1>>.
Acesso em: 20 abril 2009.

SOUZA, Antonio de. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

TEIXEIRA, Silvio A.; PEREIRA, Anísio Cândido. **Planejamento Financeiro de Curto Prazo como Ferramenta de gestão na PME**. Unopar científica: ciências jurídicas e empresariais, Londrina, v.2, n. 2, p. 31-49, setembro 2001. Disponível em:
<<http://www13.unopar.br/unopar/pesquisa/getArtigo.action?arquivo=00000392>>. Acesso em:
21 maio 2009.

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**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

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?

ANEXOS

RELAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO SETOR DE CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE – PB COM MAIS DE DEZ FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO CADASTRO INDUSTRIAL DA FIEPB E QUE FAZEM PARTE DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DA PARAÍBA (2008)

Razão Social: BARROS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

Nome de Fantasia: PIZARRO CALÇADOS

Razão Social: CAUÍ – INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS EM COURO LTDA

Nome de Fantasia: CAUÍ

Razão Social: FLORENCIO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

Nome de Fantasia: JB CALÇADOS

Razão Social: F & C INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

Nome de Fantasia: DONNA CALÇADOS

Razão Social: INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS ADRIANA LTDA

Nome de Fantasia: ADRIANA CALÇADOS

Razão Social: INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS MONTENEGRO

Nome de Fantasia: CALÇADOS MONTENEGRO

Razão Social: INDÚSTRIA DE CALÇADOS JUSCEMAN LTDA

Nome de Fantasia: CIMAR CALÇADOS

Razão Social: SIDNEY ROSSILYS SOUTO FIQUEIREDO - ME

Nome de Fantasia: BEBEZINHO CALÇADOS

Razão Social: TERMO-PU – POLIUTERANOS LTDA

Nome de Fantasia: TERMO-PU

Razão Social: KARMÉLIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

Nome Fantasia: KARMÉLIA CALÇADOS