

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

JOSÉ RONALDO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: estudo aplicado a uma
microempresa varejista de materiais de construção.**

Porto Alegre

2011

JOSÉ RONALDO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: estudo aplicado a uma
microempresa varejista de materiais de construção.**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização
em Gestão de Negócios Financeiros da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito para a obtenção do
título de em Gestão de Negócios
Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino
Galli

Tutora Orientadora: Prof. Keila Negrão

Porto Alegre

2011

JOSÉ RONALDO DOS SANTOS

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: estudo aplicado a uma
microempresa varejista de materiais de construção.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

*À minha companheira, amiga e esposa
Cristina e ao meu pequeno e adorável
filho Arthur pelo carinho e compreensão
ao longo desta jornada.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores, tutores e membros da coordenação do curso que em conjunto com o Banco do Brasil nos proporcionaram um curso de especialização de alto nível.

Agradeço aos colegas pelo companheirismo, pela ajuda na construção do conhecimento, pelo compartilhamento de experiências e trocas de idéias que enriqueceram o curso.

Agradeço aos familiares e amigos que me incentivaram e me deram força nesta caminhada pela busca do crescimento profissional e realização pessoal.

O sucesso resulta de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco melhor. O insucesso, de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco pior.

Henry

Kissinger

RESUMO

Uma das principais causas de mortalidade das microempresas no Brasil está relacionada a falhas gerenciais, com destaque para a falta de controles que possibilitam a gestão eficaz do Capital de Giro. Nesse contexto o seguinte questionamento vem à mente: como realizar o gerenciamento do capital de giro de forma eficiente em uma microempresa? Com o objetivo de analisar os controles financeiros, com ênfase no capital de giro de uma microempresa do setor de comércio varejista de materiais de construção, o presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa com característica exploratória, pelo método de estudo de caso que proporcionou um diagnóstico sobre a gestão do capital de giro da organização, utilizando como fonte de evidência os controles internos. Para tanto, este trabalho está organizado em três capítulos, iniciando-se com o quadro teórico, onde foi efetuada uma revisão literária abordando análise da gestão financeira com proeminência na gestão do capital de giro, na seqüência, são descritos os procedimentos metodológicos que subsidiaram a pesquisa, seguido da análise dos resultados e das considerações finais do estudo realizado.

Palavras-chave: Capital de Giro, Controles Financeiros, Microempresa.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO | 13 |
| 1.1 LIQUIDEZ DA EMPRESA | 13 |
| 1.2 ANÁLISES DO BALANÇO GERENCIAL | 15 |
| 1.3 OS CICLOS DA EMPRESA..... | 16 |
| 1.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO - NCG..... | 19 |
| 1.5 CAPITAL DE GIRO | 20 |
| 1.6 SALDO DE TESOURARIA | 23 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 24 |
| 3. ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 26 |
| 3.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CONTROLES FINANCEIROS | 27 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 35 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 37 |
| APÊNDICE A | 38 |
| APÊNDICE B..... | 42 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – Principais Indicadores de Liquidez | 14 |
| FIGURA 2 – Balanço Patrimonial Gerencial | 16 |
| FIGURA 3 – Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro | 18 |
| FIGURA 4 – A NCG no Balanço Patrimonial Gerencial | 20 |
| FIGURA 5 – Capital Circulante Líquido Positivo | 21 |
| FIGURA 6 – Capital Circulante Líquido Negativo | 22 |
| FIGURA 7 – Balanço Patrimonial | 27 |
| FIGURA 8 – Demonstração do Resultado de Exercício | 28 |
| FIGURA 9 – Índices de Liquidez | 28 |
| FIGURA 10 – Avaliação dos Resultados | 30 |
| FIGURA 11 – Cronograma do Ciclo Operacional | 31 |
| FIGURA 12 – Demonstração do Capital de Giro | 32 |
| FIGURA 13 – Análise Gráfica | 33 |

LISTA DE EQUAÇÕES

| | |
|--|----|
| EQUAÇÃO 1 – Prazo Médio de Recebimento | 17 |
| EQUAÇÃO 2 – Prazo Médio de Estocagem | 17 |
| EQUAÇÃO 3 – Prazo Médio de Pagamento | 17 |
| EQUAÇÃO 4 – Cálculos dos Ciclos | 18 |
| EQUAÇÃO 5 – Cálculo da NCG | 19 |
| EQUAÇÃO 6 – Capital de Giro | 21 |
| EQUAÇÃO 7 – Cálculo do Saldo de Tesouraria | 23 |

INTRODUÇÃO

As microempresas têm um papel fundamental no desenvolvimento do país por promoverem a geração de oportunidades de trabalho e renda, principalmente nas regiões menos desenvolvidas, atuando em todos os setores produtivos.

Analisando o setor de comércio varejista de materiais de construção, percebe-se que as microempresas buscam a manutenção competitiva em um mercado onde a concorrência cresce na mesma proporção do aquecimento de vendas observadas no setor. Nos últimos anos esse crescimento vem sendo impulsionado com os planos de apoio do governo como o Minha Casa Minha Vida, por exemplo, onde a população de baixa renda tem acesso ao crédito para a construção da casa própria, gerando um aumento na demanda por materiais de construção civil.

Diante desse crescimento, o gerenciamento eficaz do Capital de Giro torna-se um elemento imprescindível para garantir a sustentabilidade da microempresa, tendo em vista que uma das principais causas de mortalidade está relacionada a falhas gerenciais, com destaque para a falta de capital, pois se a empresa não conseguir suprir sua necessidade de capital de giro, seus dirigentes serão obrigados a recorrer a recursos externos, como empréstimos de curto prazo ou aumento de capital e caso não consiga obter estes recursos a empresa correrá o risco de tornar-se insolvente.

Por isso, o capital de giro precisa de um constante acompanhamento, pois se trata dos recursos que a empresa possui para manter seu funcionamento, ou seja, seu ciclo operacional. Muitos empresários vivem “apagando incêndio”, sem se dar conta de que o “foco” está presente na falta de gerenciamento do Capital de Giro. E nesse contexto o seguinte questionamento vem à mente: **como realizar o gerenciamento do capital de giro de forma eficiente em uma microempresa?**

Para compreender melhor o gerenciamento do capital de giro e perante a importância econômica e social que a microempresa representa, este estudo propôs através do levantamento dos controles internos e entrevista com o gestor, efetuar uma análise da gestão financeira com ênfase no controle e gestão do capital de giro de uma microempresa do setor de comércio varejista de materiais de construção localizada no município de São Jerônimo da Serra – PR.

A *Comercial São Jerônimo Ltda*, aqui discriminada com o nome fictício para a preservação da identidade da empresa, é uma firma individual atuante no mercado

há 14 anos no ramo de comércio varejista de materiais para construção, possui um quadro de colaboradores de 6 (seis) funcionários e está localizada no município de São Jerônimo da Serra, Norte Pioneiro do Estado do Paraná, onde oferece aos clientes do município e região uma variada linha de matérias de construção como: cimento, areia, pedra, ferragens, ferramentas manuais, vidros, vitrais, tintas, etc.

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo consistiu em verificar como a empresa *Comercial São Jerônimo Ltda.* realiza o controle de seu capital de giro, identificando as vantagens no processo e sugerindo melhorias.

Para isso, foram estabelecidos como objetivos específicos: identificar como ocorrem os controles financeiros internos da empresa Comercial São Jerônimo Ltda e como a mesma controla e gerencia a sua necessidade de capital de Giro; pesquisando as formas de controle e gerenciamento do capital de giro nas literaturas relacionadas à área financeira; e sugerindo melhorias no controle da empresa, propondo um novo modelo de gerenciamento de seu capital de giro adaptado às suas necessidades.

A análise criteriosa da evolução do saldo de tesouraria e a avaliação da gestão financeira permitirá ao empresário a tomada de decisões mais assertiva em relação a evolução das vendas e o crescimento da empresa. Além disso, ressalta-se a importância que a microempresa representa na geração de emprego, no desenvolvimento econômico e social local, o que torna imprescindível à utilização de ferramentas gerencial desenvolvidas por pesquisadores da área de gestão financeira que sirvam de subsídio para um melhor controle financeiro que auxilie na tomada de decisões do administrador, garantindo assim um diferencial competitivo, fazendo com que os resultados esperados pela empresa sejam atingidos e que esta promova o fortalecimento da economia e o desenvolvimento da sociedade.

Para discorrer sobre o assunto, este trabalho foi organizado em três capítulos, iniciando-se com o quadro teórico, onde é efetuada uma revisão literária abordando análise da gestão financeira com ênfase na gestão do capital de giro, na seqüência, são descritos os procedimentos metodológicos que subsidiaram a pesquisa, seguido da análise dos resultados e das considerações finais do estudo realizado.

1. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

De acordo com BERTI (1999), Capital de Giro é a parcela de recursos destinados à aplicação no ciclo operacional da empresa, ou seja, os recursos que giram ao longo do ciclo econômico e financeiro, envolvendo as etapas que seguem desde a aquisição de matéria-prima, a transformação, vendas, distribuição e recebimento dos produtos elaborados.

A administração ineficiente destes recursos pode resultar em sérios problemas financeiros e levar a empresa a uma situação de insolvência. Por isso, a gestão do Capital de Giro tem como principal objetivo a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa e a continuidade dos negócios, propiciando condições favoráveis à sobrevivência e o desenvolvimento da organização. Neste sentido, Assaf Neto e Silva (2010, p. 15), destacam que “a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles”.

Desta forma, este capítulo apresentará os principais conceitos relacionados à gestão do capital de giro para subsidiar a pesquisa.

1.1 LIQUIDEZ DA EMPRESA

De acordo com Vieira (2005), a avaliação da liquidez geralmente é efetuada com a utilização de indicadores calculados a partir das informações contidas no balanço patrimonial, confrontando os ativos circulantes com as dívidas a fim de medir a solidez e a base financeira da empresa.

Essa avaliação é realizada através do cálculo dos índices de liquidez e do valor do capital circulante líquido conforme demonstrado na Figura 1:

| | Descrição | Conceito |
|----------------------------|---|---|
| Liquidez corrente | $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$ | R\$ recebíveis a curto prazo para cada R\$ exigível a curto prazo. |
| Liquidez seca | $\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$ | R\$ recebíveis a curto prazo(exceto estoques) para cada R\$ exigível a curto prazo. |
| Liquidez imediata | $\frac{\text{Disponível}^{(1)}}{\text{Passivo Circulante}}$ | R\$ disponíveis para cada R\$ exigível a curto prazo. |
| Capital Circulante Líquido | Ativo Circulante – Passivo Circulante | Total de R\$ excedentes em relação ao total de R\$ exigíveis a curto prazo. |

⁽¹⁾ Disponível = Caixa + Bancos + Aplicações financeiras de liquidez imediata.

Figura 1 - Principais indicadores de liquidez.

Fonte: Viera (2005, p. 66)

No entanto, Assaf Neto e Silva (2010, p. 29), ressaltam que a avaliação da liquidez com base no valor do Capital Circulante Líquido (CCL) não é suficiente para conclusões definitivas, uma vez que esses índices não são capazes de medir isoladamente, a capacidade de pagamento, pois não leva em consideração o fluxo de caixa. Ou seja, a liquidez evidenciada pelos índices de liquidez não guarda relação com o fluxo de caixa, não devendo assim, ser usado isoladamente como um indicador de pagamento da empresa.

Existem empresas que possuem um Capital Circulante Líquido baixo ou negativo, mas apresentam uma boa liquidez de caixa. Em sentido contrário, são verificadas empresas com CCL mais elevado que trabalham com dificuldades financeiras, refletindo uma desarmonia entre os prazos de realização de seu ativo e os pagamentos de seus passivos circulantes.

Berti (1999, p 35) ressalta que, embora sejam complementados freqüentemente por outras variáveis importantes, os índices de liquidez são instrumentos freqüentemente utilizados pelos profissionais das áreas de crédito, principalmente nas decisões de vendas a prazo e crédito em geral. Assim, como regra geral para interpretação dos resultados, pela visão isolada do índice de liquidez, quanto maior for este índice, melhor serão as condições da capacidade de pagamento da empresa.

1.2 ANÁLISES DO BALANÇO GERENCIAL

O Balanço patrimonial de acordo com a lei 6.404/76, apresenta uma estrutura de contas representada por bens e direitos do lado esquerdo da demonstração que compõem o ativo, enquanto o passivo, do lado direito, é formado pelas contas que representam as obrigações da empresa. As contas do ativo estão em ordem decrescente de disponibilidade ou liquidez e as contas do passivo estão em ordem decrescente de exigibilidade.

Na ótica da análise financeira, os valores do ativo representam as aplicações realizadas na empresa e os valores posicionados no passivo representam as diversas formas de recursos utilizadas pela empresa no financiamento de suas aplicações. Portanto o ativo circulante contém as aplicações de curto prazo, enquanto o passivo circulante contém as fontes de curto prazo das quais a empresa abriu mão para financiar suas operações.

Embora essa classificação apresente uma série de benefícios, ela mostra-se ineficiente para uma análise de liquidez, conforme destaca Vieira (2005, p.71), pois na composição do grupo do ativo e do passivo circulante, existem contas que possuem natureza distinta das demais, ou seja, são contas que se renovam constantemente à medida que se desenvolvem as operações da empresa como, por exemplo, contas a receber de clientes e dos estoques que são denominadas contas cíclicas do ativo. Além disso, temos também as contas de fornecedores e impostos operacionais que são exemplos de contas cíclicas do passivo.

Ainda analisando do ponto de vista gerencial, Viera (2005) enfatiza as contas denominadas erráticas ou de curto prazo do ativo e do passivo que não possuem o padrão de comportamento evidenciado nas contas cíclicas ou operacionais, sendo o ativo de curto prazo ou errático composto por caixa, banco e aplicações financeiras e o passivo errático por empréstimos e financiamentos.

Vieira (2005) também descreve as contas de longo prazo que não possuem vínculo comportamental em relação às operações da empresa, apresentando também uma movimentação mais lenta em comparação com as circulantes. Essas contas são denominadas permanentes por representarem as aplicações no ativo permanente de longo prazo e as fontes do passivo permanente ou de longo prazo, conforme demonstrado no balanço patrimonial gerencial na Figura 2:

| ATIVO | PASSIVO |
|--|---|
| <p>ATIVO CIRCULANTE</p> <p>ATIVO ERRÁTICO/CURTO PRAZO</p> <p>Caixa e bancos</p> <p>Aplicações financeiras</p> <p>Outras contas não operacionais</p> <p>ATIVO CÍCLICO/OPERACIONAL</p> <p>Clientes</p> <p>Estoques</p> <p>Outras contas operacionais</p> <p>ATIVO PERMANENTE/LONGO PRAZO</p> <p>Realizável a longo prazo</p> <p>Permanente</p> | <p>PASSIVO CIRCULANTE</p> <p>PASSIVO ERRÁTICO/CURTO PRAZO</p> <p>Empréstimos e financiamento</p> <p>Debêntures</p> <p>Dividendos a pagar</p> <p>Outras contas não operacionais</p> <p>PASSIVO CÍCLICO/OPERACIONAL</p> <p>Fornecedores</p> <p>Salários e encargos</p> <p>Impostos operacionais</p> <p>Outras contas operacionais</p> <p>PASSIVO PERMANENTE/LONGO PRAZO</p> <p>Exigível a longo prazo</p> <p>Patrimônio líquido</p> |

FIGURA 2 – Balanço Patrimonial Gerencial

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 74)

Portanto, a classificação do balanço gerencial, demonstra as contas cíclicas que possuem natureza operacional, as erráticas relacionadas aos aspectos de curtíssimo prazo e as contas permanentes que possuem comportamento influenciado pela estratégia da empresa, como decisões de financiamento de longo prazo com recursos próprios ou de terceiros e a retenção de lucros para investimentos.

1.3 OS CICLOS DA EMPRESA

No desenvolvimento de suas atividades operacionais, a empresa realiza compras, transforma matérias-primas em produtos acabados ou adquire mercadorias de outras empresas e realiza vendas. Neste ciclo, a maioria das empresas recebe alguns dias de prazo para fazerem pagamentos aos seus fornecedores e também concedem alguns dias de prazo aos seus clientes.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2010), as análises dos prazos são utilizadas para mensurar a velocidade com que as contas circulantes são convertidas em caixa e fornecem as informações básicas para determinação dos

ciclos da empresa. As apurações dos prazos podem ser obtidas através das fórmulas abaixo:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento (PMR)} = \left(\frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas} + \text{Impostos}} \right) \times \text{Período (nr. de dias ou meses)}$$

EQUAÇÃO 1 – Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Assaf Neto e Silva (2010 p 76)

O prazo médio de recebimento é equivalente ao tempo médio entre a efetivação das vendas a prazo e o recebimento, demonstrando o prazo médio concedido aos clientes ao longo de um período. Analisando sob a ótica da liquidez, quanto menor esse prazo, melhor, assim como o prazo médio de estocagem representado abaixo:

$$\text{Prazo Médio de Estocagem (PME)} = \frac{\text{Estoques}}{\text{Custo de Mercadoria Vendida (CMV)}} \times \text{Período (nr. de dias ou meses)}$$

EQUAÇÃO 2 – Prazo Médio de Estocagem

Fonte: Assaf Neto e Silva (2010 p 76)

A fórmula acima evidencia a permanência média dos estoques, ou seja, o período de dias necessários para o estoque girar, considerando o período compreendido entre a entrada e a saída de mercadorias. Em seguida, é apresentada a fórmula do prazo médio de pagamento da compras, quanto maior o resultado desse índice, melhor:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento (PMP)} = \left(\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \right) \times \text{Período (nr. de dias ou meses)}$$

EQUAÇÃO 3 – Prazo Médio de Pagamento

Fonte: Assaf Neto e Silva (2010 p 76)

O cálculo do prazo médio de pagamento mostra o prazo médio obtido junto aos fornecedores ao longo do período calculado.

Assaf Neto e Silva (2010) destacam ainda:

“A soma destes prazos operacionais indica o tempo médio decorrido desde a compra de matéria-prima até o momento do recebimento do valor da venda. Quanto mais longo se apresentar este período, maior será, evidentemente, a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa. Em verdade, o ciclo operacional representa o intervalo de tempo em que não ocorrem ingressos de recursos financeiros na empresa, demandando capital para financiá-lo”.

O Ciclo Operacional compreende o ciclo financeiro (de caixa) e o ciclo econômico, conforme ilustrado na Figura 3:



FIGURA 3 – Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 75)

Segundo Vieira (2005), o prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas, insumos operacionais (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas), caracterizam o ciclo econômico, estando relacionado à atividade operacional da empresa e refletindo principalmente seus prazos de estocagem e produção. O prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamento de fornecedores) e a entradas de caixa (recebimento de clientes) caracteriza o ciclo financeiro. Este se encontra defasado em relação ao ciclo econômico pelo efeito dos prazos de pagamento e recebimento que, em geral, fazem com que as movimentações financeiras ocorram em datas posteriores às das compras de insumos e vendas de produtos.

Assim, temos que:

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">Ciclo Operacional = PME + PMR Ciclo Financeiro = Ciclo Operacional – PMP Ciclo Econômico = Ciclo Operacional – PMR Onde: PME = Prazo Médio de Estocagem PMP = Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores PMR = Prazo Médio de Recebimento dos Clientes</p> |
|---|

EQUAÇÃO 4 – Cálculos dos Ciclos

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005)

Vieira (2005) complementa que o ciclo financeiro é resultado das políticas de estocagem e financiamento da empresa, sofrendo influências também do ambiente econômico e do setor em que atua. É decorrente da dinâmica financeira da empresa e o conhecimento das suas características é fundamental para manutenção da liquidez e para a realização do processo de planejamento e controle das operações.

1.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO - NCG

De acordo com Vieira (2005), o valor da NCG é resultante da combinação dos prazos operacionais e do volume de atividades da empresa. No desenvolvimento de suas operações, ocorre um conjunto de aplicações e de fontes de recursos para a empresa, representada pelas contas reclassificadas no ativo e passivo cíclicos. Quando as aplicações são superiores as fontes, surge uma necessidade líquida de recursos decorrentes da operação que passa a fazer parte da vida da empresa, assumindo um caráter de longo prazo. Essa necessidade de recursos de origem operacional precisa ser financiada caracterizando uma demanda de recursos que pode ser calculada pela diferença entre as aplicações operacionais (ativo cíclico) e as fontes operacionais (passivo cíclico), denominada necessidade de capital de giro (NCG).

Segundo Assaf Neto e Silva (2010), quando a atividade da empresa criar um fluxo de saída de caixa mais rápido que o da entrada, identifica-se claramente uma necessidade permanente de investimento em seu giro, que é apurada pela diferença existente entre os ativos e passivos cíclicos, portanto:

$$\text{NCG} = \text{Aplicações Operacionais} - \text{Fontes Operacionais}$$

ou

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

EQUAÇÃO 5 – Cálculo da NCG

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 78)

Assim, a NCG pode assumir um valor positivo ou negativo, evidenciando que a empresa precisa obter recursos para financiar o giro de suas operações, devendo encontrar fontes adequadas de financiamento, ou que ao contrário, suas operações

são geradoras de recursos excedentes que podem ser utilizados para sua expansão ou aplicadas no mercado financeiro. A figura 4 evidencia o exemplo de uma empresa com NCG positiva que precisa obter recursos para financiar o giro das suas operações ($\text{Ativo Cíclico} > \text{Passivo Cíclico} = \text{NCG} > 0$) e em seguida, o exemplo de uma empresa com NCG negativa, na qual suas operações são geradoras de recursos disponíveis para aplicação:



FIGURA 4 – A NCG no Balanço Patrimonial Gerencial

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 79)

Por isso, a administração da NCG pode ser efetuada através do gerenciamento do ciclo financeiro e do crescimento das vendas, sendo extremamente importante para a manutenção do equilíbrio e da estabilidade financeira da empresa, pois geralmente, o financiamento da NCG envolve um montante significativo de recursos que acarretam custos para a empresa.

1.5 CAPITAL DE GIRO

Conforme visto anteriormente, Vieira (2005) destaca que a necessidade de capital de giro reflete o volume de vendas da empresa e o perfil do ciclo financeiro, quando positiva representa uma aplicação de recursos permanente de longo prazo que deve ser financiada com a utilização de recursos de longo prazo da empresa. Segundo o autor, no balanço patrimonial reclassificado, essa fonte de recursos pode ser calculada pela diferença entre as fontes de longo prazo (passivo permanente) e as aplicações de longo prazo (ativo permanente) e é denominada capital de giro (CDG).

Nesse sentido, Vieira (2005) define que o CDG representa uma fonte de recursos de longo prazo que pode ser utilizada para financiamento da necessidade de capital de giro da empresa e ressalta que é interessante verificar que o CDG possui o mesmo valor que o Capital Circulante Líquido (CCL), no entanto, sua interpretação é muito diferente, pois o CCL representa um excedente de bens e direitos disponíveis de curto prazo (ativo circulante) em relação às obrigações de curto prazo (passivo circulante) e o CDG significa um excedente de fontes de longo prazo (passivo de longo prazo = patrimônio líquido + exigível a longo prazo) em relação as aplicações de longo prazo (ativo de longo prazo = permanente contábil + realizável a longo prazo):

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

e

$$\text{Capital de Giro (CDG)} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}) - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo})$$

portanto,

$$\text{Capital Circulante Líquido (CCL)} = \text{Capital de Giro (CDG)}$$

EQUAÇÃO 6 – Capital de Giro

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 85)

Dessa forma, o valor do Capital de Giro é obtido pela diferença entre as fontes de longo prazo disponíveis e as aplicações de longo prazo realizadas pela empresa e o Capital Circulante Líquido que possui o mesmo valor é encontrado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, conforme ilustrado por Assaf Neto e Silva (2010, p. 17) na figura 5:

| | | | |
|-------|-------------|--------------|--|
| CCL { | AC \$ 35 | PC \$ 20 | AC = Ativo Circulante AP = Ativo Permanente PC = Passivo Circulante ELP = Exigível a Longo Prazo PL = Patrimônio Líquido |
| | | ELP \$ 30 | |
| | AP \$ 65 | PL \$ 50 | |
| | | | |

FIGURA 5 – Capital Circulante Líquido Positivo

Fonte: Assaf Neto, Alexandre (2010 p 17)

Verifica-se então que o *Capital Circulante Líquido* é representado pela diferença entre os recursos de curto prazo e as obrigações vencíveis a curto prazo. Visualizando pelo aspecto da liquidez, quanto maior melhor, pois representa a folga da empresa em honrar seus compromissos. Na ótica do Capital de Giro, verifica-se uma empresa com o passivo de longo prazo > ativo de longo prazo, constituindo-se em uma fonte recursos de longo prazo, disponível para financiar a NCG e outras aplicações.

Porém, de acordo com Assaf Neto e Silva (2010), grande parte das empresas possui um capital circulante líquido negativo, isso ocorre porque o passivo circulante é maior do que o ativo circulante, ou seja, os recursos do passivo circulante estão sendo utilizados para financiar os investimentos permanentes, conforme representado na figura 6. Ou ainda, um CDG negativo (passivo de longo prazo < ativo de longo prazo) que representará uma aplicação de longo prazo que precisa ser financiada e que na maioria dos casos, irá ocasionar uma pressão adicional sobre a posição financeira da empresa

| | | |
|--------------|--------------|------------------|
| AC \$ 70 | PC \$ 110 | } CCL (Negativo) |
| AP \$ 130 | --- --- | |
| | ELP \$ 40 | |
| | PL \$ 50 | |

FIGURA 6 – Capital Circulante Líquido Negativo

Fonte: Assaf Neto, Alexandre (2010, p. 17)

Administrar o capital de giro significa compatibilizar o crescimento das aplicações no permanente com as possibilidades da empresa na geração própria de recursos do autofinanciamento e na captação de recursos dos acionistas e demais financiadores. Envolve, portanto, o monitoramento dos custos e despesas operacionais, o planejamento tributário, a negociação de condições adequadas de nos contratos de financiamento e a tomada de decisões corretas da aplicação de recursos e distribuição de resultados.

1.6 SALDO DE TESOURARIA

Segundo Vieira (2005), o valor do saldo de tesouraria (T), é resultante da diferença entre os valores assumidos pelo CGD e a NCG. A necessidade de capital de giro representa uma demanda operacional de recursos permanentes e de longo prazo, que a empresa precisa financiar enquanto estiver em operação. Para financiar essas aplicações, a empresa dispõe dos recursos de longo prazo do capital de giro, resultante da diferença entre as fontes de longo prazo e as aplicações de longo prazo realizadas pela empresa e registradas no balanço gerencial reclassificado.

Vieira (2005), destaca ainda que quando os recursos de longo prazo originários do capital de giro não são suficientes para satisfazer a demanda operacional de recursos apresenta da pela necessidade de capital de giro, a empresa precisa utilizar fontes curto prazo, com o objetivo de complementar o financiamento de suas atividades. No balanço patrimonial gerencial, essas fontes podem ser calculadas através das contas erráticas, pela diferença entre as aplicações de curto prazo e as fontes de curto prazo. Essa fonte de curto prazo é denominada tesouraria, ou seja:

$$\text{Ativo Errático} - \text{Passivo Errático} = \text{Saldo de Tesouraria}$$

Ou

$$T = \text{CDG} - \text{NCG}$$

EQUAÇÃO 7 – Cálculo do Saldo de Tesouraria

Fonte: Vieira, Marcos Villela (2005 p 87)

Tendo em vista que a NCG é uma demanda de longo prazo, Vieira (2005) aconselha que seja financiada com recursos também de longo prazo, pois a empresa deveria sempre dispor de capital de giro para fazer frente a suas necessidades operacionais, porém não é isto que acontece na maioria das empresas brasileiras que geralmente utilizam recursos de curto prazo para financiamento da NCG.

Dessa forma, a presença e a dimensão do saldo de tesouraria revelam informações muito relevantes sobre a situação financeira da empresa, bem como sobre as prioridades que acabam norteando a sua administração financeira.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo CERVO (2002), método é a ordem a ser imposta aos diferentes processos necessários para atingir um resultado desejado, ou seja, cientificamente pode ser entendido como o conjunto de processos empregados na investigação e demonstração da verdade.

Com o objetivo de analisar os controles financeiros, com ênfase no capital de giro de uma microempresa do setor de comércio varejista de materiais de construção, o presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa com característica exploratória, pelo método de estudo de caso que proporcionou um diagnóstico sobre a gestão do capital de giro da organização, utilizando como fonte de evidência os controles internos.

ACEVEDO (2009) define que o principal objetivo do nível de pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. Trata-se de uma característica presente na metodologia do estudo de caso que, segundo a autora, é qualificado pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações e sua estratégia compreende o planejamento, as técnicas de coletas de dados e as abordagens de análise dos dados.

Levando em consideração a metodologia de pesquisa proposta, foram empregados os seguintes instrumentos de coleta de dados e aplicação do instrumento de pesquisa:

- Dados Primários: Foram levantados por meio de uma abordagem qualitativa, através da técnica de entrevista não estruturada, efetuada pessoalmente junto ao empresário, onde o pesquisador foi responsável pela coleta de dados. De acordo com ANDRADE (2001), a entrevista não estruturada é resultado da conversação informal que pode ser sustentada por perguntas abertas, ou de sentido genérico que proporciona maior liberdade para o informante.

- Dados Secundários: Foram coletados a partir de fontes indiretas, por meio dos relatórios e documentos contábeis da empresa.

Após a fase de coleta de dados e aplicação do instrumento de pesquisa, a próxima fase do trabalho consistiu na interpretação, através da análise de conteúdo dos dados coletados, buscando relacionar a pesquisa bibliográfica à empresa objeto

do estudo de caso. Assim, foram identificadas as planilhas de controle que subsidiaram o cálculo da liquidez da empresa, do ciclo financeiro e operacional, do capital de giro, da necessidade de capital de giro e do saldo de tesouraria. Em seguida, com as planilhas devidamente preenchidas e os respectivos cálculos obtidos, foi efetuada uma análise desses indicadores de forma a ilustrar as possíveis decisões a serem tomadas com base nestas informações.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente estudo de caso foi efetuado com base nos dados levantados através de entrevista não estruturada junto ao empresário, onde foram coletadas as informações presentes nesta análise de resultados e os relatórios gerenciais mensais do período compreendido entre 01/10/2010 a 30/09/2011 que serviram de base para montagem dos balanços trimestrais e dos demonstrativos de resultado.

A *Comercial São Jerônimo Ltda*, aqui discriminada com o nome fictício para preservação da identidade da empresa, iniciou suas atividades em 01/11/1997, através da sociedade entre pai e filho que enxergaram a oportunidade de montar um comércio varejista de materiais de construção no município de São Jerônimo da Serra, tendo em vista a potencialidade do município e a demanda existente que poderia ser atendida pela empresa.

As dificuldades financeiras no início já eram enormes, pois os sócios possuíam apenas o prédio comercial, um veículo utilitário e 2/3 do capital, tendo que recorrer a empréstimos bancários para adquirir a infra-estrutura básica necessária ao início das atividades. Contudo, os negócios foram surgindo, a empresa foi crescendo e no ano de 2005 foi inaugurada uma filial no município vizinho. Em 2009, a sociedade entre pai e filho foi desfeita e os bens repartidos, tornaram-se empresários individuais, constituindo empresas independentes, o filho ficou com o estabelecimento onde era a matriz, objeto do presente estudo e o pai com o estabelecimento onde funcionava a filial.

Assim, a empresa hoje é uma firma individual atuante no ramo de comércio varejista de materiais para construção em geral, possui um quadro de colaboradores de 6 (seis) funcionários, além do empresário, formado em administração, em geografia e especializado em metodologia e didática do ensino, sendo ele o responsável por toda parte de gerenciamento. A empresa está localizada no município de São Jerônimo da Serra, Norte Pioneiro do Estado do Paraná, onde oferece aos clientes do município e região uma variada linha de matérias de construção, tais como: cimento, areia, pedra, ferragens, ferramentas manuais, vidros, vitrais, tintas, etc e fatura em média R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por mês.

A contabilidade fiscal da empresa é terceirizada e sua periodicidade é anual, o empresário possui um programa de gerenciamento integrado chamado CDSSimco, desenvolvido pela empresa CDS Informática, localizada em Cornélio Procópio - PR e adaptado as necessidade da empresa. Esse sistema gera um demonstrativo de resultados de acordo com a data escolhida (mensal, trimestral, semestral, anual).

3.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CONTROLES FINANCEIROS

Levando em consideração que para efetuar uma análise do capital de giro da empresa há a necessidade de conhecer os controles financeiros, foram coletados os relatórios gerenciais mensais que serviram de base para elaboração dos balanços e demonstrações de resultado trimestrais demonstrados abaixo:

BALANÇO PATRIMONIAL

| ATIVO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ATIVO CIRCULANTE | | | | |
| ATIVO ERRÁTICO | | | | |
| Caixa | 1.215,25 | 936,10 | 2.045,00 | 678,00 |
| ATIVO CÍCLICO | | | | |
| Clientes | 95.432,69 | 142.335,24 | 196.615,24 | 193.032,50 |
| Estoques | 92.972,35 | 119.951,12 | 113.781,21 | 140.797,30 |
| Total Circulante | 189.620,29 | 263.222,46 | 312.441,45 | 334.507,80 |
| ATIVO PERMANENTE | | | | |
| Terrenos e prédios | 490.000,00 | 490.000,00 | 490.000,00 | 490.000,00 |
| Máquinas e Equip | 118.000,00 | 116.500,00 | 115.000,00 | 113.500,00 |
| Outros ativos | 32.000,00 | 31.500,00 | 31.000,00 | 30.500,00 |
| Total Permanente | 640.000,00 | 638.000,00 | 636.000,00 | 634.000,00 |
| TOTAL DO PASSIVO | 829.620,29 | 901.222,46 | 948.441,45 | 968.507,80 |

| PASSIVO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PASSIVO CIRCULANTE | | | | |
| PASSIVO ERRÁTICO | | | | |
| Empréstimos | 25.743,86 | 25.768,52 | 24.980,42 | 21.792,85 |
| PASSIVO CÍCLICO | | | | |
| Fornecedores | 43.862,48 | 55.232,12 | 60.231,18 | 58.235,12 |
| Provisões | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 |
| Total Circulante | 78.606,34 | 90.000,64 | 94.211,60 | 89.027,97 |
| PASSIVO PERMANENTE | | | | |
| Financiamento LP | 72.836,60 | 122.957,06 | 152.343,28 | 155.467,86 |
| Capital social | 600.000,00 | 600.000,00 | 600.000,00 | 600.000,00 |
| Lucros/Prej Acum. | 78.177,35 | 88.264,76 | 101.886,57 | 124.011,97 |
| Patrimônio Líquido | 678.177,35 | 688.264,76 | 701.886,57 | 724.011,97 |
| TOTAL DO ATIVO | 829.620,29 | 901.222,46 | 948.441,45 | 968.507,80 |

FIGURA 7 – Balanço Patrimonial - Fonte: Dados da Pesquisa

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

| Demonstração de Resultados | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas | 157.307,74 | 230.874,08 | 258.963,03 | 307.236,45 |
| Custo Merc Vendida | 108.497,95 | 159.498,67 | 179.186,40 | 213.009,01 |
| Lucro Bruto | 48.809,79 | 71.375,41 | 79.776,63 | 94.227,44 |
| Despesas | | | | |
| Gerais e de Vendas | 40.899,51 | 52.916,16 | 57.471,19 | 60.347,11 |
| Depreciações | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Impostos Federais | 5.218,12 | 6.371,84 | 6.683,63 | 9.754,93 |
| Lucro Líquido | 692,16 | 10.087,41 | 13.621,81 | 22.125,40 |

FIGURA 8 – Demonstração do Resultado de Exercício

Fonte: Dados da Pesquisa

Através das demonstrações contábeis gerenciais acima, foram calculados os índices de liquidez da empresa:

CÁLCULO DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ

| Índices de Liquidez | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Liquidez corrente | 2,41 | 2,92 | 3,32 | 3,76 |
| Liquidez seca | 1,23 | 1,59 | 2,11 | 2,18 |
| Liquidez imediata | 0,02 | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| Capital Circulante Líquido | 111.013,95 | 173.221,82 | 218.229,85 | 245.479,83 |

FIGURA 9 – Índices de Liquidez

Fonte: Dados da Pesquisa

Liquidez Corrente: Este índice percentual é obtido pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante e evidencia quanto que a empresa mantém em seu ativo circulante para cada R\$ 1,00 em seu passivo circulante. Percebe-se que este índice cresceu de 2,41 em 31/12/2010 para 3,76 em 30/09/2011, demonstrando que a empresa possui uma boa liquidez corrente, pois a cada R\$ 1,00 de exigível no curto prazo, ela possui R\$ 3,76 de recebível no curto prazo.

Liquidez Seca: Mede o percentual das dívidas de curto prazo em condições de serem liquidadas mediante o uso de ativos monetários de maior liquidez e é calculado pela divisão do ativo circulante menos estoque, pelo passivo circulante. Este índice melhorou de 1,23 em 31/12/2010 para 2,18 em 30/09/2011, demonstrando que a empresa possui R\$ 2,18 recebível a curto prazo, (exceto estoques) para cada R\$ 1,00 exigível a curto prazo.

Liquidez Imediata: Identifica a capacidade da empresa em saldar seus compromissos correntes utilizando unicamente de seu saldo disponível, ou seja, revelando o percentual das dívidas correntes que podem ser liquidadas imediatamente e o índice percentual é obtido através da divisão do disponível (caixa + bancos + aplicações financeiras com liquidez imediata) pelo passivo circulante. Analisando os dados da empresa, percebe-se que ela trabalha com um saldo de caixa baixíssimo, recorrendo ao limite do cheque especial e empréstimos bancários para pagamento de fornecedores.

Capital Circulante Líquido: É medido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, em princípio, quanto maior for este valor, melhor será a liquidez de curto prazo da empresa.

Porém, conforme ressaltado por Assaf Neto e Silva (2010), esses índices não são capazes de medir isoladamente, a capacidade de pagamento, pois não leva em consideração o fluxo de caixa. Ou seja, a liquidez evidenciada pelos índices não guarda relação com o fluxo de caixa, não devendo assim, ser usado isoladamente como um indicador de pagamento da empresa. Por isso, a análise dos resultados da empresa deve ser complementada pelos cálculos dos índices de rotação, dos ciclos da empresa e da gestão do capital de giro que permitem ao gestor tomar decisões mais assertivas:

Apuração dos Resultados

| ÍNDICES DE ROTAÇÃO (DIAS) | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prazo Médio de Recebimentos | 53 | 54 | 67 | 55 |
| Prazo Médio de Pagamentos | 35 | 27 | 31 | 22 |
| Prazo Médio de Estocagem | 77 | 68 | 57 | 59 |
| CÁLCULO DOS CLICOS (DIAS) | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
| Ciclo Operacional | 130 | 122 | 124 | 114 |
| Ciclo Financeiro | 95 | 95 | 92 | 92 |
| Ciclo Econômico | 77 | 68 | 57 | 59 |

| GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capital de Giro | 111.013,95 | 173.221,82 | 218.229,85 | 245.479,83 |
| Necessidade de Capital de Giro | 135.542,56 | 198.054,24 | 241.165,27 | 266.594,68 |
| Tesouraria | (24.528,61) | (24.832,42) | (22.935,42) | (21.114,85) |
| Ciclo Financeiro Equiv.(dias) | 78 | 77 | 84 | 78 |

FIGURA 10 – Avaliação do Resultados

Fonte: Dados da Pesquisa

Prazo Médio de Recebimentos: O prazo médio de recebimento é equivalente ao tempo médio entre a efetivação das vendas a prazo e o recebimento, demonstrando o prazo médio concedido aos clientes ao longo de um período. Aplicando a fórmula onde: $\text{Prazo Médio de Recebimento (PMR)} = (\text{Clientes} / (\text{Vendas} + \text{Impostos})) \times \text{Período}(\text{nr. de dias ou meses})$, aos dados levantados na empresa, constantes no balanço patrimonial e na demonstração de resultados, o prazo médio de recebimento das vendas varia entre 53 e 67 dias. A inadimplência é elevada, conforme revelado no questionário, as vendas são efetuadas 19,6% a vista e 80,4% a prazo, com prazos de 30 e 60 dias, porém algumas vendas chegam a ser recebidas acima dos 120 dias. Isso faz com que a empresa seja obrigada a antecipar os recebíveis junto às instituições financeiras a taxas que variam entre 2 e 3% ao mês, para poder pagar os fornecedores.

Prazo Médio de Pagamentos: O cálculo do prazo médio de pagamento mostra o prazo médio obtido junto aos fornecedores ao longo do período calculado. Segundo os relatórios gerenciais, o percentual de compras a prazo é em média de 95% e os prazos médios calculados através da equação $\text{Prazo Médio de Pagamento (PMP)} = (\text{Fornecedores} / \text{Compras}) \times \text{Período}(\text{nr. de dias ou meses})$, aplicada as demonstrações contábeis gerenciais, variam entre 22 e 35 dias.

Prazo Médio de Estocagem: Evidencia a permanência média dos estoques, ou seja, o período de dias necessários para o estoque girar, considerando o período compreendido entre a entrada e a saída de mercadorias. Existem produtos em estoque que possuem baixa rotatividade, porém a empresa não pode deixar de comercializá-los, pois a falta destes poderia prejudicar a venda de outros produtos. Assim, os prazos médios de estocagem calculados através da equação $\text{Prazo Médio de Estocagem (PME)} = \text{Estoques} / \text{Custo de Mercadoria Vendida (CMV)} \times \text{Período}(\text{nr. de dias ou meses})$, tiveram variação entre 57 e 77 dias.

Ciclo Operacional: O ciclo operacional da empresa comercial dimensiona o prazo decorrido desde a aquisição de mercadorias até o recebimento da venda do produto e é obtido através da soma entre o prazo médio de recebimento e prazo médio de estocagem. Analisando os resultados obtidos através deste cálculo, percebe-se que a empresa diminui seu ciclo de 130 dias em 31/12/2010, para 114 em 30/09/2011.

Ciclo Financeiro: O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de fornecedores) e o recebimento da venda do produto. A quantidade de dias do ciclo financeiro pode obtida pela diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamentos, no caso da empresa analisada, o ciclo financeiro teve uma redução de 95 dias em 31/12/2010 para 92 dias em 30/09/2011.

Ciclo Econômico: O prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas, insumos operacionais (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas), caracteriza o ciclo econômico. Esse prazo pode ser obtido através da diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de recebimento das vendas e assim como nos demais ciclos, a empresa obteve redução partindo de 77 dias em 31/12/2010 para 59 dias em 30/09/2011.

Analisando o último trimestre graficamente, temos o seguinte:

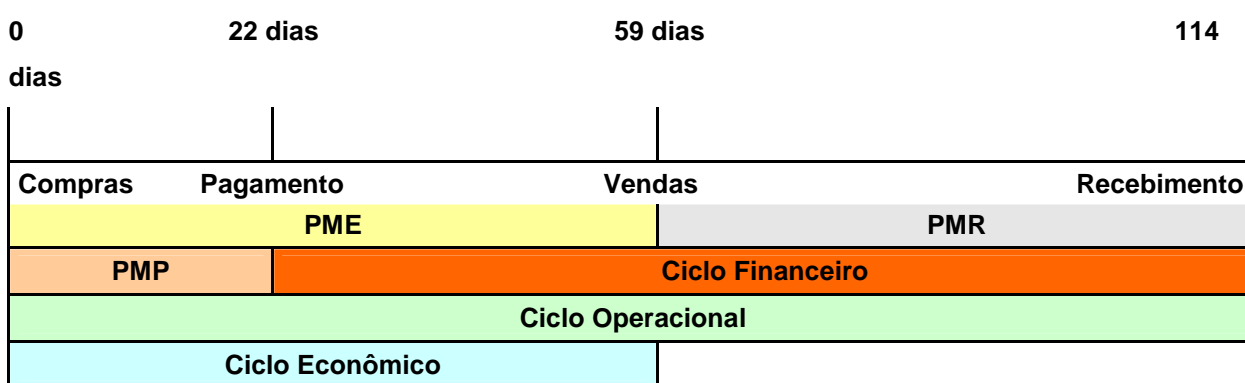


FIGURA 11 – Cronograma do Ciclo Operacional

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Assaf Neto e Silva (2010):

“Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este

incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade”.

Capital de Giro: Conforme descrito por Assaf Neto e Silva (2010), o capital de giro ou capital circulante líquido pode ser obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante que reflete a folga financeira da empresa, mas o entendimento mais correto processa-se de baixo para cima, através da parcela de recursos de longo prazo que excede as aplicações de mesma maturidade, obtido pelo saldo do patrimônio líquido mais exigível a longo prazo, menos o saldo do ativo permanente somado ao realizável a longo prazo. Aplicando a fórmula do capital de giro aos relatórios contábeis gerenciais calculados trimestralmente, verifica-se que no ano analisado o saldo de capital de giro acompanhou a elevação nas vendas, denotando que a empresa possui um capital de giro positivo, onde utiliza recursos de longo prazo do passivo em aplicações de curto prazo do ativo, conforme análise gráfica:

| | | |
|--------------------------------|------------------------------------|--|
| Capital de Giro R\$ 245.479,83 | Ativo Circulante R\$ 334.507,80 | Passivo Circulante R\$ 89.027,97 |
| | | Exigível a Longo Prazo R\$ 155.467,86 |
| | Ativo Permanente R\$ 634.000,00 | Patrimônio Líquido R\$ 724.011,97 |

FIGURA 12 – Demonstração do Capital de Giro

Fonte: Dados da Pesquisa

Observando a ilustração que representa o balanço patrimonial do último trimestre, do total de R\$ 334.507,80, aplicados no ativo circulante, R\$ 89.027,97 são financiados por créditos de curto prazo (passivo circulante), e os R\$ 245.479,83 restantes, que representam o capital de giro líquido da empresa, são oriundos de recursos de longo prazo (exigível de longo prazo e patrimônio líquido). Em outras palavras dos R\$ 879.479,83 captados a longo prazo, R\$ 634.000,00 estão aplicados em ativos também de longo prazo (ativo permanente) e os R\$ 245.479,83 excedentes são direcionados para financiar o capital de giro da empresa.

Necessidade de Capital de Giro: A atividade da empresa analisada, possui um fluxo de saída de caixa mais rápido que o da entrada, identificando claramente uma necessidade permanente de investimento em seu giro, que é apurada pela diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional. De acordo com o período analisado entre 01/10/2010 e 30/09/2011, a necessidade de capital de giro vem seguindo o aumento das vendas, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

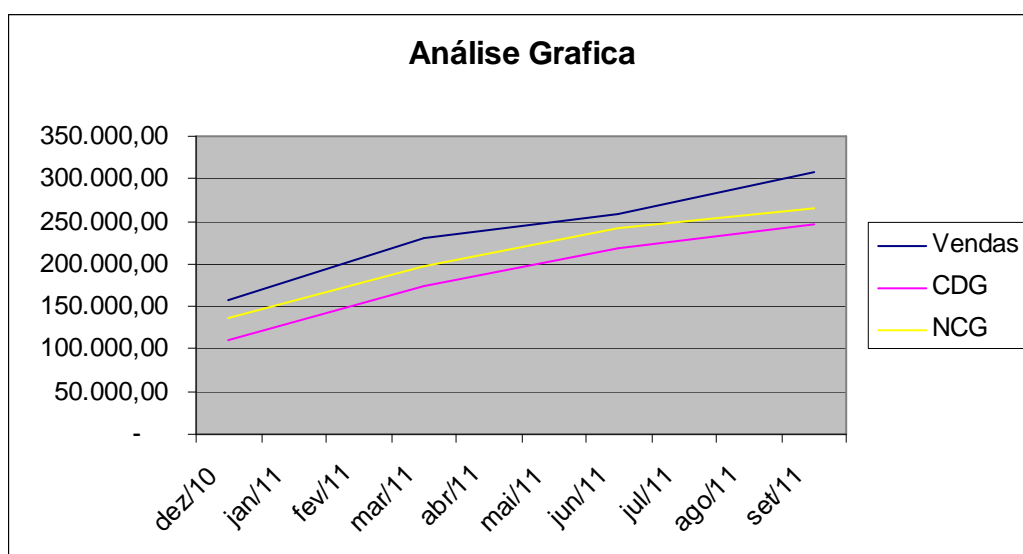


FIGURA 13 – Análise Gráfica

Fonte: Dados da Pesquisa

Tesouraria: O valor do saldo de tesouraria (T), é resultante da diferença entre os valores assumidos pelo CGD e a NCG. Tendo em vista que a NCG é uma demanda de longo prazo, Vieira (2005) aconselha que seja financiada com recursos também de longo prazo, pois a empresa deveria sempre dispor de capital de giro

para fazer frente a suas necessidades operacionais, porém não é isto que acontece na maioria das empresas brasileiras que geralmente utilizam recursos de curto prazo para financiamento da NCG. Na análise realizada, percebe-se que a empresa está financiando parte de suas necessidades de longo prazo (permanentes) com recursos vencíveis a curto prazo, denotando maior dependência financeira pela renovação destas dívidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou através do levantamento de dados gerenciais e entrevista com o gestor da empresa *Comercial São Jerônimo Ltda.*, verificar como a empresa realiza o controle de seu capital de giro, identificando as vantagens no processo e se necessário sugerindo melhorias.

Neste sentido, foi identificado que a empresa realiza os controles financeiros internos por meio de um programa de gestão integrada que fornece vários tipos de relatórios como contas a pagar, contas a receber, controle de estoques, demonstrativo de resultados e etc., dentro de qualquer intervalo de tempo (diário, mensal, semestral, anual).

Com base no referencial teórico e com o levantamento dos dados gerenciais, foi montado um balanço patrimonial e um demonstrativo de resultados que serviram de base para os cálculos e análises da liquidez da empresa, do ciclo financeiro e da gestão do capital de giro.

Estes cálculos revelaram que a empresa possui uma liquidez imediata muito baixa e apesar de ser identificado um capital circulante líquido razoável, ela trabalha com dificuldades financeiras devido a uma desarmonia entre os prazos de realização de seu ativo e os pagamentos de seus passivos circulantes. Analisando os índices de rotação e os ciclos da empresa, foi possível verificar que no último trimestre (01/10/2010 a 30/09/2011), por exemplo, o ciclo operacional foi de 114 dias, a empresa pagou os fornecedores em média como o prazo de 22 dias, restando um longo ciclo financeiro de 92 dias em que a empresa teve que buscar fontes de financiamento para a necessidade de capital de giro.

Analisando o gráfico apresentado, pode-se perceber que a necessidade de capital de giro cresceu quase na mesma proporção das vendas. Tendo em vista que é uma demanda de longo prazo, deveria ser financiada com recursos de longo prazo, porém na apuração do saldo de tesouraria é perceptível que a empresa vem financiando a demanda de longo prazo com recursos vencíveis de curto prazo, demonstrando sua dependência financeira quanto a renovação destas dívidas.

Diante do exposto e da situação do crescimento constante das vendas, sugere-se que a empresa busque um prazo maior de pagamento junto aos fornecedores, sem aumentar o volume de compras na proporção das vendas. Para evitar a inadimplência que gera a elevação no prazo médio de recebimento, sugere-

se que a empresa incentive os cliente a comprarem no cartão de crédito, oferecendo vantagens e descontos. Estas medidas ao logo do prazo, farão com que a empresa tenha uma maior rentabilidade, na medida em que aumenta o giro das mercadorias e diminui as despesas financeiras provocadas pelo financiamento da necessidade de capital de giro com recursos de curto prazo.

Concluindo a análise, percebe-se que no geral a empresa está sendo bem gerenciada, possui boas ferramentas de controle e a contribuição desta pesquisa resulta em uma planilha elaborada através programa Microsoft Excel que pode ser alimentada pelos relatórios gerados pelo sistema da empresa. Esta planilha permitirá ao gestor acompanhar a evolução do saldo de tesouraria, avaliar a gestão financeira e servir de base para as tomadas de decisões com relação a evolução das vendas e o crescimento da empresa.

Para realização de uma nova pesquisa, fica a sugestão de realização de um planejamento financeiro para que a empresa cresça com equilíbrio, efetuando uma abordagem a respeito da administração do capital circulante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan– MONOGRAFIA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: GUIA COMPLETO DE CONTEÚDO E FORMA – 3ª Ed. – 2ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009

ANDRADE, Maria Margarida de – COMO PREPARAR TRABALHOS PARA CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César Augusto Tiburcio – ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO – São Paulo: Atlas, 2010.

BERTI, Anélio – ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO: TEORIA E PRÁTICA – São Paulo: Ícone, 1999.

CERVO, Amado Luiz – METODOLOGIA CIENTÍFICA, 5ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos - LEI No 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. – disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm> Acesso em 16 abr. 2011

VIEIRA, Marcos Villela – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL DE GIRO - São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À EMPRESA COMERCIAL SÃO JERÔNIMO LTDA

Este questionário tem como objetivo o levantamento de dados para entender como ocorrem os controles financeiros internos da empresa e como a mesma controla e gerencia a sua necessidade de capital de Giro, utilizando as informações coletadas para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros na modalidade de ensino a distância, promovido pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Entrevistado: Empresário Individual

Data: 10/10/2011

1. Apresentação da empresa:

A *Comercial São Jerônimo Ltda*, aqui discriminada com o nome fictício para a preservação da identidade da empresa, iniciou suas atividades em 01/11/1997, através da sociedade entre pai e filho que enxergaram a oportunidade de montar um comércio varejista de materiais de construção no município de São Jerônimo da Serra, tendo em vista a potencialidade do município e a demanda existente que poderia ser atendida pela empresa.

As dificuldades financeiras no início já eram enormes, pois os sócios possuíam apenas o prédio comercial, um veículo utilitário e 2/3 do capital, tendo que recorrer a empréstimos bancários para adquirir a infra-estrutura básica necessária ao início das atividades. Contudo, os negócios foram surgindo, a empresa foi crescendo e no ano de 2005 foi inaugurada uma filial no município vizinho. Em 2009, a sociedade entre pai e filho foi desfeita e os bens repartidos, tornaram-se empresários individuais, constituindo empresas independentes, o filho ficou com o estabelecimento onde era a matriz, objeto do presente estudo e o pai com o estabelecimento onde funcionava a filial.

Assim, a empresa hoje é uma firma individual atuante no ramo de comércio varejista de materiais para construção em geral, possui um quadro de colaboradores de 6 (seis) funcionários, além do empresário, formado em administração, em geografia e especializado em metodologia e didática do ensino, sendo ele o responsável por toda parte de gerenciamento. A empresa está localizada no município de São Jerônimo da Serra, Norte Pioneiro do Estado do Paraná, onde oferece aos clientes do município e região uma variada linha de matérias de

construção, tais como: cimento, areia, pedra, ferragens, ferramentas manuais, vidros, vitrais, tintas, etc e fatura em média R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por mês.

2. Controles internos e gerenciamento do capital de giro

- **Quem realiza a contabilidade da empresa, é terceirizada? Qual é a periodicidade de entrega da contabilidade das demonstrações financeiras?**

O Contador realiza a contabilidade fiscal anualmente e o empresário possui um programa de gerenciamento integrado chamado CDSSimco, desenvolvido pela empresa CDS Informática, localizada em Cornélio Procópio e adaptado as necessidade da empresa. Esse sistema gera um demonstrativo de resultados de acordo com a data escolhida (mensal, trimestral, semestral, anual).

- **Qual o regime de tributação e qual é a alíquota?**

O regime de tributação é o Simples Nacional e a alíquota varia de acordo com o faturamento (fiscal) dos últimos 12 meses.

- **Essas demonstrações têm apenas caráter fiscal/contábil ou a empresa utiliza como controles gerenciais?**

Os controles gerados pelo sistema da empresa são confiáveis e o empresário os utiliza no gerenciamento da empresa.

- **Existem relatórios gerenciais? Quem realiza e qual a sua formação? Quais seriam e qual é a periodicidade?**

Sim. Os relatórios são gerados pelo software acima mencionado e a impositação de dados é realizada pelos vendedores e pelo próprio empresário que gerencia o negócio. Com relação à periodicidade, podem ser tirados com o intervalo de datas escolhido pelo empresário que é o único que tem acesso a esses relatórios.

- **A empresa realiza planejamento financeiro? (curto e longo prazo)**

Faz planejamento, mas a execução é geralmente prejudicada pela falta de fluxo de caixa.

- **Como a empresa controla ou gerencia o seu capital de giro?**

A empresa possui capital de giro deficitário e sempre recorre a bancos e empréstimos.

- **Como funciona o controle interno das finanças? Quem realiza? Utiliza algum sistema financeiro? Caso positivo o que esse sistema oferece?**

Utiliza um sistema de gestão integrada chamado CDSSIMCO, este sistema possui varias ferramentas gerenciais, mas o controle de caixa e as movimentações bancárias são efetuados a parte em uma planilha do Excel.

➤ **Utiliza sistema financeiro para controle de caixa e movimentações bancárias? (integrado?)**

O controle de caixa e movimentação bancária é separado, o empresário utiliza planilha do Excel.

➤ **A empresa possui sobra ou falta de caixa? No caso de sobra de caixa, como a empresa aplica esses recursos? No caso de falta de caixa, como a empresa capta esses recursos?**

A empresa possui falta de caixa e geralmente capta recursos junto a bancos ou particulares.

➤ **Qual é o percentual de compras a vista e compras a prazo?**

5% a vista

95% a prazo

➤ **Existe controle de contas a pagar? Qual é o prazo de pagamento dos fornecedores?**

Sim. 30 dias

➤ **A empresa vem conseguindo pagar os fornecedores com capital de giro próprio ou recorre a empréstimos financeiros?**

Recorre a empréstimos financeiros

➤ **Há ocorrências de contas pagas em atraso com juros ou protesto em cartório? Qual a frequência?**

Sim. Regularmente 50% em atraso.

➤ **A empresa está em uma fase de crescimento ou queda nas vendas?**

Está em fase de crescimento

➤ **Qual é o percentual de vendas a vista e vendas a prazo?**

19,6 % a vista

80,4% a prazo

➤ **Utiliza crediário próprio? Existe controle de contas a receber? Qual é o prazo de recebimento das vendas?**

Sim, existe controle e o prazo de vendas ocorre geralmente com trinta e sessenta dias, mas chegam a atrasar ate 120 dias.

➤ **Quais são as formas de recebimento? Qual é o percentual de inadimplência? Oferece descontos na venda à vista?**

Formas de Recebimento: Cheque, cartão, dinheiro e boleto bancário.

Inadimplência (perdas) em torno de 0,5%, mas os atrasos são muito grandes:

58% em atraso a mais de 90 dias

22% em atraso a mais de 60 dias

A empresa oferece descontos a vista e este podem chegar a até 10%.

- **A empresa realiza controles de despesas fixas e de despesas variáveis? Quanto essas despesas representam em relação ao faturamento da empresa?**

Sim.

Custo fixo: 18,41 %

Custo variável: 75,24% (incluindo aquisição de mercadorias)

- **A empresa trabalha com estoque? Existe controle de estoque? Qual é o volume em relação ao ativo da empresa e qual é o prazo médio de estocagem?**

Sim, a empresa trabalha com estoques e possui um controle gerencial. O estoque corresponde a 15% do volume do ativo total da empresa e o prazo médio é em torno de 60 dias.

APÊNDICE B
Planilhas Excel

BALANÇO PATRIMONIAL

| ATIVO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ATIVO CIRCULANTE | | | | |
| ATIVO ERRÁTICO | | | | |
| Caixa | 1.215,25 | 936,10 | 2.045,00 | 678,00 |
| ATIVO CÍCLICO | | | | |
| Clientes | 95.432,69 | 142.335,24 | 196.615,24 | 193.032,50 |
| Estoques | 92.972,35 | 119.951,12 | 113.781,21 | 140.797,30 |
| Total Circulante | 189.620,29 | 263.222,46 | 312.441,45 | 334.507,80 |
| ATIVO PERMANENTE | | | | |
| Terrenos e prédios | 490.000,00 | 490.000,00 | 490.000,00 | 490.000,00 |
| Máquinas e Equip | 118.000,00 | 116.500,00 | 115.000,00 | 113.500,00 |
| Outros ativos | 32.000,00 | 31.500,00 | 31.000,00 | 30.500,00 |
| Total Permanente | 640.000,00 | 638.000,00 | 636.000,00 | 634.000,00 |
| TOTAL DO PASSIVO | 829.620,29 | 901.222,46 | 948.441,45 | 968.507,80 |

| PASSIVO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PASSIVO CIRCULANTE | | | | |
| PASSIVO ERRÁTICO | | | | |
| Empréstimos | 25.743,86 | 25.768,52 | 24.980,42 | 21.792,85 |
| PASSIVO CÍCLICO | | | | |
| Fornecedores | 43.862,48 | 55.232,12 | 60.231,18 | 58.235,12 |
| Provisões | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 |
| Total Circulante | 78.606,34 | 90.000,64 | 94.211,60 | 89.027,97 |
| PASSIVO PERMANENTE | | | | |
| Financiamento LP | 72.836,60 | 122.957,06 | 152.343,28 | 155.467,86 |
| Capital social | 600.000,00 | 600.000,00 | 600.000,00 | 600.000,00 |
| Lucros/Prej Acum. | 78.177,35 | 88.264,76 | 101.886,57 | 124.011,97 |
| Patrimônio Líquido | 678.177,35 | 688.264,76 | 701.886,57 | 724.011,97 |
| TOTAL DO ATIVO | 829.620,29 | 901.222,46 | 948.441,45 | 968.507,80 |

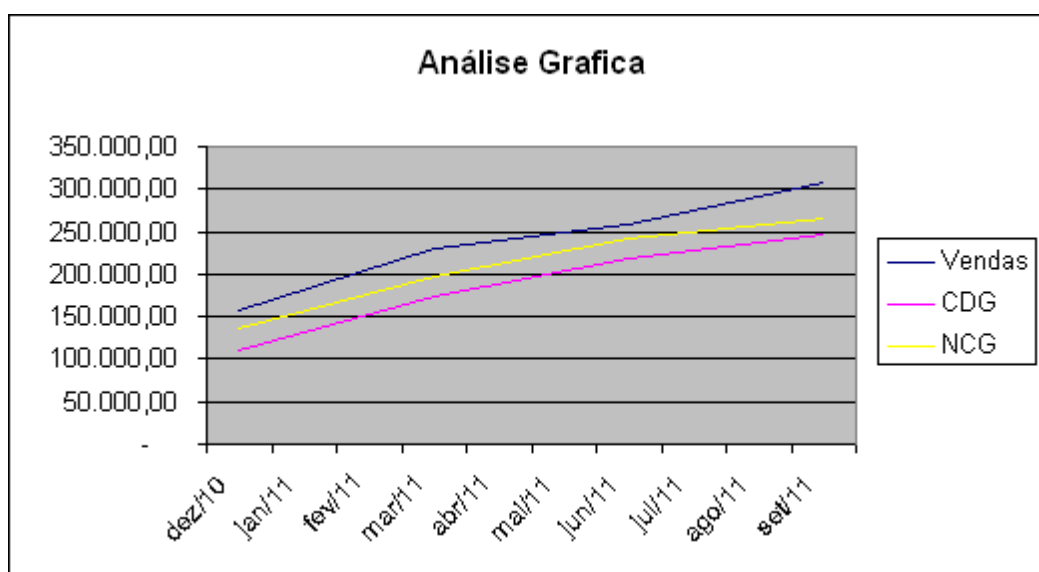
DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

| Demonstração de Resultados | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas | 157.307,74 | 230.874,08 | 258.963,03 | 307.236,45 |
| Custo Merc Vendida | 108.497,95 | 159.498,67 | 179.186,40 | 213.009,01 |
| Lucro Bruto | 48.809,79 | 71.375,41 | 79.776,63 | 94.227,44 |
| Despesas | | | | |
| Gerais e de Vendas | 40.899,51 | 52.916,16 | 57.471,19 | 60.347,11 |
| Depreciações | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Impostos Federais | 5.218,12 | 6.371,84 | 6.683,63 | 9.754,93 |
| Lucro Líquido | 692,16 | 10.087,41 | 13.621,81 | 22.125,40 |

| | | | | |
|----------------|------------|------------|------------|------------|
| Compras | 111.470,30 | 186.477,44 | 173.016,49 | 240.025,10 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|

APURAÇÃO DOS RESULTADOS

| ÍNDICES DE ROTAÇÃO (DIAS) | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prazo Médio de Recebimentos | 53 | 54 | 67 | 55 |
| Prazo Médio de Pagamentos | 35 | 27 | 31 | 22 |
| Prazo Médio de Estocagem | 77 | 68 | 57 | 59 |
| CÁLCULO DOS CLICOS (DIAS) | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
| Ciclo Operacional | 130 | 122 | 124 | 114 |
| Ciclo Financeiro | 95 | 95 | 92 | 92 |
| Ciclo Econômico | 77 | 68 | 57 | 59 |
| GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
| Capital de Giro | 111.013,95 | 173.221,82 | 218.229,85 | 245.479,83 |
| Necessidade de Capital de Giro | 135.542,56 | 198.054,24 | 241.165,27 | 266.594,68 |
| Tesouraria | (24.528,61) | (24.832,42) | (22.935,42) | (21.114,85) |

**CÁLCULO DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

| Índices de Liquidez | 31/12/2010 | 31/3/2011 | 30/6/2011 | 30/9/2011 |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Liquidez corrente | 2,41 | 2,92 | 3,32 | 3,76 |
| Liquidez seca | 1,23 | 1,59 | 2,11 | 2,18 |
| Liquidez imediata | 0,02 | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| Capital Circulante Líquido | 111.013,95 | 173.221,82 | 218.229,85 | 245.479,83 |