

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

Laerson Pereira de Azeredo

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO:
Estudo aplicado a uma microempresa do comércio varejista de vestuário

Porto Alegre

2011

Laerson Pereira de Azeredo

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO:

Estudo aplicado a uma microempresa do comércio varejista de vestuário

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli.

Tutora Orientadora: Prof^a. Keila Negrão.

Porto Alegre

2011

Laerson Pereira de Azeredo

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO:

Estudo aplicado a uma microempresa do comércio varejista de vestuário

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 especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Tatiane e minhas filhas Eduarda e Manuela, que me apoiaram e entenderam os momentos que estive ausente no seu convívio, quando precisei me dedicar ao longo do curso e, principalmente, no desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A meus pais e minha irmã que também me apoiaram e souberam da importância do curso de especialização para minha formação profissional.

Aos meus colegas de trabalho que também sempre me apoiaram e entenderam os momentos de dificuldades enfrentados.

A tutora Keila Negrão sempre disposta a orientar e ajudar na confecção deste Trabalho de Conclusão, sempre com muita atenção e paciência.

Ao professor orientador Dr. Oscar Claudino Galli, pelo apoio e orientação dada.

A todos os professores e tutores da UFRGS que muito contribuíram para meu aprendizado durante o andamento do curso.

RESUMO

O presente estudo tem como tema a gestão do capital de giro em uma microempresa, assunto este de extrema relevância para seu resultado financeiro. A justificativa da escolha do tema está centrada na grande dificuldade enfrentada pela proprietária em administrar as finanças, mais precisamente o capital de giro, ocasionando elevados custos financeiros. Conseqüentemente, o problema da pesquisa é relacionado ao questionamento de como ela pode melhorar essa gestão, sendo objetivo deste trabalho à sugestão de melhorias, que será feita a partir de análise da forma como a empresa é administrada, baseada na coleta de informações feita diretamente com a proprietária através de questionário especificamente elaborado e verificação de dados contábeis e financeiros em documentos utilizados. Com isto, espera-se que a empresa tenha condições, através das mudanças que são sugeridas em sua forma de gestão, de conseguir um melhor resultado financeiro com a redução das despesas financeiras atualmente observadas.

Palavras-chave: Microempresa, Gestão, Capital de Giro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Capital de giro e ciclo financeiro.....	14
Figura 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial segundo a Lei 6.404/76.....	22
Figura 3 - Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	23
Figura 4 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	24

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICROEMPRESAS.....	11
1.1 AS MICROEMPRESAS	11
1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA	11
1.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	12
1.3.1 O papel do administrador financeiro	13
1.3.2 O capital de giro.....	14
1.4 CONTROLE E GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	15
1.4.1 A compra a prazo e gerenciamento de contas a pagar.....	16
1.4.2 Gerenciamento de estoque e Curva ABC	17
1.4.3 A Política de crédito	18
1.4.4 Gestão do disponível.....	20
1.4.5 Financiamento de curto prazo com empréstimos bancários	22
1.5 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA	22
1.5.1 Balanço Patrimonial	23
1.5.2 DRE – Demonstração dos Resultados do Exercício	23
1.5.3 Fluxo de Caixa	24
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
2.1 METODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	27
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	27
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	28
2.4 ANÁLISE DOS DADOS	28
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
CONCLUSÕES.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE A	41
APÊNDICE B.....	47
APÊNDICE C	49
APÊNDICE D	52

INTRODUÇÃO

As microempresas ocupam lugar de destaque na economia brasileira, atuando como grandes geradoras de emprego e renda, colaborando efetivamente para o desenvolvimento. Conforme dados do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011), elas, juntamente com as pequenas empresas, ocupam uma fatia equivalente a 99% dos negócios formais existentes, empregando em torno de 52% dos trabalhadores com carteira assinada. Também deve ser considerado o fato de que a expectativa é de otimismo para o ano de 2011, alicerçado pelas oportunidades geradas pelo crescimento econômico, mesmo com possibilidade de elevação das taxas de juros e da inflação.

PROBLEMA DE PESQUISA

Porém, mesmo considerando aspectos gerais positivos do segmento, precisa-se considerar as dificuldades enfrentadas por essas empresas no que se refere, principalmente, a aspectos relacionados ao gerenciamento e controle das atividades voltadas à gestão dos negócios, notadamente aqueles relacionados à questão financeira. Neste enfoque, a boa administração do capital de giro tem papel fundamental e preponderante para que toda a operação da empresa possa ter pleno andamento e alcance dos objetivos.

QUESTÃO DE PESQUISA

Nesse contexto e para compreender melhor como uma microempresa realiza seus controles financeiros e controla seu capital de giro, esta pesquisa realizou um estudo de caso em uma microempresa localizada na cidade de Taquari/RS, denominada Bem Estar Confeccões.

Em visita ao empreendimento identificou-se a necessidade de implantação de melhorias em sua gestão financeira, mais precisamente no que se refere ao gerenciamento e controle do capital de giro, uma vez que a proprietária mostrou-se muito preocupada com os elevados custos com taxas, tarifas, e juros que, no seu entendimento poderiam ser reduzidos, drasticamente, através de uma melhor gestão do capital de giro.

Dessa forma, o questionamento da presente pesquisa é: O que a empresa Bem Estar Confeccões pode fazer para melhorar a gestão do seu capital de giro?

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

Para um melhor entendimento e contextualização sobre o assunto, a empresa objeto do presente estudo de caso é assim caracterizada:

- Ano de fundação: 2005
- Quantidade de funcionários: 2
- Quantidade de sócios: 1
- Faturamento anual: R\$ 120.000,00
- Localização: Rua Albino Pinto, 430 – Taquari-RS
- Tipo de empresa: Firma Individual
- Segmento: Microempresa
- Ramo de atividade: Comércio varejista de vestuário
- Nome: Bem Estar Confecções

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo é propor um modelo de gerenciamento e controle de capital de giro adaptado às necessidades da empresa Bem Estar Confecções.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir esse objetivo geral, pretende-se como objetivos específicos: Analisar os atuais controles financeiros internos da empresa; Pesquisar ferramentas e rotinas de controle de capital de giro e; Sugerir um modelo de gestão de capital de giro que atenda as necessidades empresa.

JUSTIFICATIVA

O presente tema foi escolhido considerando sua importância e relevância para a empresa objeto deste estudo e para todas as microempresas de maneira geral, uma vez que outras empresas podem apresentar as mesmas características, servindo, da mesma forma, como sugestão de melhorias. Também foi considerado o fato de que o presente estudo serviu como reforço e incremento nos conhecimentos adquiridos no curso de especialização Gestão de Negócios Financeiros, em que faz parte o presente trabalho, aprimorando assim os conhecimentos profissionais do autor desta pesquisa.

Entende-se que as sugestões propostas por esta pesquisa podem se transformar em uma boa forma de melhorar a gestão do capital de giro de microempresas, com contribuição direta no resultado. O problema enfrentado pela empresa objeto deste estudo é, sem sombra de dúvidas, também enfrentado por uma grande parte das microempresas, onde os

proprietários, normalmente, têm preocupação e forças direcionadas para a produção ou para a venda de seus produtos com bom atendimento e qualidade esperados por seus clientes. Porém, o cuidado com os negócios financeiros acabam ficando de lado, em segundo plano, provocando efeitos negativos no lucro objetivado.

ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente monografia é apresentada em 3 capítulos. O primeiro contempla a pesquisa bibliográfica realizada para subsidiar os conceitos relacionados aos assuntos deste estudo. O segundo capítulo informa os procedimentos metodológicos que explicam o método escolhido e detalhes sobre o instrumento de coleta e análise de dados. O Terceiro capítulo refere-se à análise dos resultados alcançados, seguido das sugestões de melhoria e conclusões.

1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICROEMPRESAS

Como forma de sustentação ao desenvolvimento da pesquisa e como forma de embasamento teórico, são descritos abaixo alguns conceitos relativos à gestão do capital de giro, envolvendo sua utilização e controle, visando melhores resultados para microempresas.

1.1 AS MICROEMPRESAS

As microempresas, que na atual legislação são representadas por pessoas jurídicas que aferem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00, representam grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país. As microempresas, juntamente com o grupamento das pequenas empresas, são as grandes geradoras de emprego e renda no Brasil. Este fato deverá ser ainda mais relevante, considerando a estabilidade econômica em que o país vive atualmente, somada às oportunidades projetadas para os próximos anos, como os eventos da Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas a serem realizadas no Brasil.

A possibilidade de melhores rendas e a oportunidade de serem os responsáveis pelos rumos de uma organização, assuntos contidos nos sonhos de muitas pessoas, podem ser alcançadas pela formalização de uma microempresa.

Conforme publicado pela Agência Sebrae de Notícias/RS (2011),

Ter o próprio negócio é mais rentável que ser assalariado. A conclusão consta em pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Segundo o levantamento SIPS (Sistema de Indicadores de Percepção Social), feito com 2.773 pessoas em todas as unidades da federação durante o segundo semestre de 2010, 25,31% dos assalariados recebem salários equivalentes a dois salários mínimos ou mais. Entre os trabalhadores por conta própria e os microempresários, que têm, no máximo, cinco funcionários, o valor é duas vezes maior. Do total, 54,59% lucram acima de dois salários mínimos todos os meses.

No entanto, inerentes a essas organizações, existem dificuldades carentes de melhorias, que, se forem implantadas de forma eficiente, são capazes de provocar grandes mudanças com impactos positivos e diretos no resultado. Grande parte dessas dificuldades são decorrentes de um planejamento e uma gestão financeira deficiente.

1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA

Através do planejamento tenta-se prever os acontecimentos futuros e agir de forma proativa evitando imprevistos capazes de afetar os resultados e rumos definidos. Leite (2009) tem a seguinte definição com relação a esse planejamento:

O planejamento consiste em definir como as atividades irão acontecer, identificar o volume de recursos necessários à sua realização e definir como esses recursos deverão ser obtidos. Está, portanto, dirigido para o que deverá acontecer, ou melhor, o que se deseja que aconteça.

Com relação à gestão financeira é justificável que ela seja exercida sempre em conjunto com os outros setores, dentro da visão, princípios e objetivos da organização. Com referência a essa afirmação, Leite (2009) relata que:

A administração financeira também partilha com as outras áreas funcionais as funções básicas da administração: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar, e sua importância tende a crescer numa época de crise econômica e escassez de recursos, em que seu adequado gerenciamento é fundamental.

Faz parte dos desafios dos administradores financeiros encontrar um sistema que mais se encaixe nas características, valores e cultura organizacional de cada empresa, criando valor a esse sistema, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Cardoso (2011), entende que:

Cada empresa deve criar seu modelo próprio de gestão, onde são administrados todos os recursos de forma profissional e direcionada a toda oportunidade em que a empresa está inserida, observando suas particularidades e efeitos estratégicos no mercado.

Para uma boa gestão financeira é extremamente necessária a existência de planejamentos de curto e longo prazo. O de curto prazo tem o objetivo de dar condições para que os compromissos vinculados às atividades diárias, dentro do ciclo operacional da empresa, sejam honrados dentro dos prazos previstos. No planejamento de longo prazo, podem ser previstas as formas de captação de recursos para investimentos na expansão das atividades da empresa.

O resultado financeiro de uma empresa está relacionado, de uma maneira muito expressiva, à forma como é feita a administração do capital de giro, causando sérios prejuízos quando ela é deficiente ou, em sua situação muito mais desejada, proporcionando excelentes resultados pela sua eficiência.

1.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Para que a empresa obtenha o resultado esperado, a administração do capital de giro tem papel preponderante. Assaf Neto e Silva (2002, pág. 13), relatam que “Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”.

Assaf Neto e Silva (2002, pág. 13) também apontam 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. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

Sobre a importância da administração do capital de giro, Droms e Procianoy (2002, pág. 160), relatam que:

A efetiva administração do capital de giro é uma das mais importantes funções da administração financeira. Ela é importante em virtude do tamanho do investimento feito nessas contas, da urgência das decisões e da estreita relação entre sua administração efetiva e a sobrevivência da empresa. A administração do capital de giro representa a primeira linha de defesa da empresa contra eventuais quedas nas vendas.

Uma boa administração do capital de giro gera valor para a empresa colaborando intensivamente para o alcance do seu objetivo principal. Porém, essa administração depende totalmente da atuação do administrador financeiro, que pode ou não ter eficácia em seu papel, influenciando fortemente no resultado.

1.3.1 O papel do administrador financeiro

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002), o administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor da empresa e, para isso, se envolve cada vez mais com os negócios da empresa como um todo. Percebe-se, com essa afirmação, que é cada vez mais imprescindível que se tenha como foco atitudes voltadas para um bom gerenciamento das finanças, considerando a relevância que se reveste o assunto para as organizações.

O administrador financeiro ou gestor de finanças tem a capacidade de participar das decisões estratégicas da organização de forma decisiva e extremamente relevante. Diante deste contexto, Matias (2007, pág. xi) afirma que:

O gestor de finanças, nos dias de hoje, inserido na realidade brasileira, deixou de ser apenas o homem dos números, para tornar-se o estrategista, aquele cujo parecer é imprescindível na tomada das grandes decisões corporativas. Visão de mercado, visão de processos e, notadamente, visão de futuro fazem do gestor financeiro figura de proa no desenvolvimento das empresas modernas.

Leite (2009), relata que:

Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma

variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, do crédito, análise e investimentos e captação de fundos.

Segundo Alves (2010),

O campo das finanças está intimamente relacionado ao da economia. Os administradores financeiros precisam compreender o arcabouço econômico e estar atentos para as conseqüências da variação dos níveis da atividade econômica e das mudanças da política econômica

O administrador financeiro é capaz de direcionar o futuro da empresa, com impacto tanto no resultado provindo das finanças, quanto em outros itens como a imagem, o clima e a cultura organizacional. Porém, no que se refere ao aspecto financeiro, atenção especial deve ser dada ao capital de giro, cujo gerenciamento eficaz é de grande relevância para o sucesso esperado.

1.3.2 O capital de giro

O capital de giro é item extremamente necessário e vital para o andamento de uma empresa dando condições para que atividade operacional seja executada e o objetivo fim seja alcançado. É através desse capital que as compras e as demais despesas inerentes do dia-a-dia das organizações são honradas e melhores condições de pagamento das vendas são proporcionadas aos clientes. Deve-se considerar a forte tendência pelas compras a prazo notada nos hábitos de consumo da população, ainda mais reforçada pela estabilidade monetária atualmente vivenciada. Mas, para isto, uma boa gestão desse capital se torna de suma importância e relevância para o sucesso da empresa, observando que, normalmente, os pagamentos pelas compras são efetuados num prazo inferior ao daquele concedido para o recebimento pelas vendas, considerando, ainda, os riscos de não recebimento dessas vendas a prazo.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, pág. 15), “[...] o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado”.

Martins & Assaf Neto (1985), citado por Di Agustini (1999), relata que o conceito de capital de giro ou capital circulante está associado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período de tempo, sendo uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional.

Com relação à importância do capital de giro para a administração financeira, Hoji (2004, pág.117), afirmam que:

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

O uso de forma adequada do capital de giro depende em muito de atitudes que proporcionem um controle eficaz nas atividades do dia-a-dia, item este de grande influência na gestão desse capital.

1.4 CONTROLE E GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Um controle e gestão eficientes do capital de giro contribuem, em muito, para o alcance da rentabilidade e a liquidez esperadas. O ciclo rotineiro financeiro, quando bem administrado e definido e com adequação ao ciclo operacional, facilita esse resultado.

Para um melhor entendimento sobre o ciclo rotineiro financeiro, Matias (2007, pág. 28) afirma:

Esse ciclo rotineiro (financeiro) compreende a transição periódica de disponível (caixa) compra de mercadorias para estoques, de estoques em contas a receber (clientes), de contas a receber em disponíveis que serão utilizados para pagamento dos fornecedores, que irão fornecer mais mercadorias para estoques, reiniciando o ciclo [...].

A figura abaixo demonstra o ciclo financeiro do capital de giro configurando a interligação entre suas etapas e sua retroalimentação:

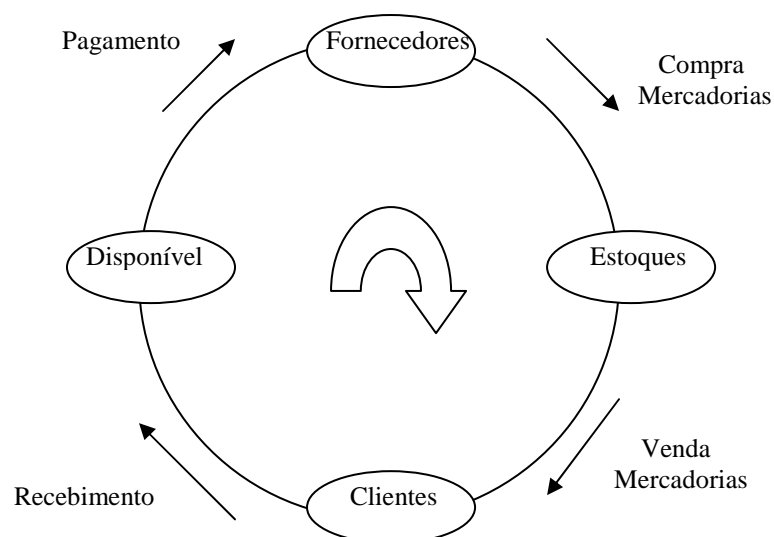


Figura 1: Capital de giro e ciclo financeiro
Fonte: MATIAS (2007, pág. 29)

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo operacional começa na aquisição da matéria-prima para produção e finaliza no recebimento da venda do produto final, incorporando todas as fases operacionais.

1.4.1 A compra a prazo e gerenciamento de contas a pagar

Quando da negociação para a compra de mercadoria para estoque existe a possibilidade da opção pelo pagamento a prazo. Porém, a viabilidade dessa alternativa deve ser analisada, considerando os custos decorrentes desse financiamento feito pelo fornecedor e a possibilidade de descontos pelo pagamento à vista.

Assaf Neto e Silva (2002, pág.191) relatam que:

Se a empresa adquire um produto a prazo, além da transação de compra de mercadoria, ocorreu um financiamento por parte do fornecedor. Deste modo, existe também uma transação que difere da compra da mercadoria, por referir-se a um financiamento do ciclo operacional, e que tem, como contrapartida, uma despesa financeira.

A opção pelo pagamento a prazo, por ter essa capacidade de influenciar nos resultados, requer um gerenciamento capaz de verificar se esta é a melhor opção a ser adotada levando-se em consideração a situação financeira que a empresa vive no momento da negociação.

Toda atividade empresarial precisa de insumos para sua operação, seja no formato de matéria-prima para transformação, no caso das indústrias, ou mercadorias para revenda, no caso do comércio. Neste contexto, as compras têm grande representatividade nas operações da empresa, sendo necessária uma boa administração no que diz respeito à qualidade, prazos de pagamento e fontes de financiamento. Assaf Neto e Silva (2002), dizem que uma empresa deve escolher contrair empréstimos utilizando contas a pagar somente se o crédito comercial for a fonte de financiamento mais barata.

Uma boa negociação com fornecedores onde se possa alongar os prazos de pagamento sem que para isto os custos sejam elevados ou a qualidade dos produtos possa ser afetada, é de grande valia para o resultado, considerando a necessidade de se conceder também prazos para as vendas. Quanto menor for o prazo entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas, menor será a necessidade de uso do capital de giro. Porém, os interesses do fornecedor precisam ser considerados, pois a existência de uma boa parceria comercial é plenamente justificada. Segundo Matias (2007, pág. 112),

A área de compras não deve apenas adquirir determinado material para ser utilizado no processo produtivo, mas também, por exemplo, adquirir um

produto de qualidade, que inclua serviços, materiais ou componentes que sejam econômicos. Isso, por sua vez, pressupõe que esse produto seja atraente para o fornecedor vender, a empresa processar e o cliente consumir.

Um bom relacionamento com fornecedores, primando pelo pagamento nos prazos negociados, reflete em importantes ganhos, seja em termos de qualidade, preço ou entrega no prazo combinado. É importante lembrar que esse relacionamento deve ser sempre direcionado para o alcance dos objetivos comuns, observando que tanto o fornecedor quanto o comprador precisa atingir os resultados esperados.

Em um relacionamento mútuo, a ênfase está em construir um resultado satisfatório conjunto, como, por exemplo, na utilização de novas tecnologias. Os dois lados, comprador e vendedor, devem ter o propósito de identificar interesses comuns e adicionar valor, o que não é possível em uma simples transação. (MATIAS, 2007, pág. 111).

Um sistema de controle e gerenciamento que tenha como foco a honra dos compromissos dentro de uma regularidade desejada, além de proporcionar bom relacionamento com fornecedores, propicia ganhos na imagem da empresa como um todo, contribuindo para resultados extremamente positivos de forma geral.

Outro aspecto que merece atenção é o fato de que um gerenciamento ineficiente no pagamento das compras pode comprometer, de forma substancial, o gerenciamento dos estoques e, com isto, prejudicar ou até interromper a atividade operacional da empresa, provocando graves prejuízos.

1.4.2 Gerenciamento de estoque e Curva ABC

Toda empresa precisa estocar seus produtos para atender as demandas provindas dos clientes, dentro dos prazos e qualidade negociados. É salutar que o gerenciamento desse estoque seja eficiente, como forma de não comprometer a relação com os clientes que não desejam ver seu produto entregue fora do prazo ou defeituoso.

Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental à administração financeira de estoques. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, pág. 159).

Porém, a manutenção do estoque gera custos e, enquanto o produto não for vendido e recebido, é necessária a alocação de capital de giro. É imprescindível que se mantenha somente uma quantidade capaz de suprir às vendas, sem causar dificuldades para as mesmas,

como, por exemplo, na demonstração do produto ao cliente, aspecto esse muito importante na atividade do comércio. O bom gerenciamento do estoque tem o objetivo, também, de evitar frustrações dos clientes com alterações negativas em suas expectativas.

Berk e DeMarzo (2009, pág. 856) relatam que “[...] o papel de gerente de estoques é equilibrar os custos e os benefícios associados ao estoque. Como um estoque excessivo gasta dinheiro, o gerenciamento eficiente do estoque aumenta o valor da empresa”.

Dentre todos produtos que estão disponíveis para a venda, existem uns que proporcionam maior rentabilidade do que outros, e que, portanto, merecem maior atenção, já que são capazes de propiciar maior lucro. É de fundamental importância a classificação desses itens para que se saiba onde direcionar, de forma mais correta, os recursos disponíveis para as compras, adequando-se os itens sobre o ponto de vista da quantidade e a lucratividade.

Como forma de auxiliar essa análise, foi criada uma ferramenta chamada Curva ABC, amplamente estudada nas teorias da administração de empresas.

A curva ABC é uma metodologia que segrega os estoques por sua importância e permite que a administração da entidade dê mais atenção aos itens mais representativos. Numa empresa existirão, por um lado, uma pequena parcela de estoques responsável pela maioria da sua receita; por outro lado, existirá uma grande quantidade de itens que terão reduzida participação na receita. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, pág. 203).

Um bom gerenciamento dos estoques, com utilização de ferramentas adequadas como a curva ABC, mantendo bons níveis de qualidade e quantidade, com certeza proporciona segurança e condições para sustentação da atividade operacional da empresa.

1.4.3 A Política de crédito

Toda a atividade comercial é sustentada pela venda, que é o ato de se trocar algum produto ou serviço por dinheiro, normalmente com lucro. Porém, grande parte dos negócios é feita através da venda a prazo, geralmente com pagamentos em parcelas mensais, sendo necessária à concessão de crédito pela empresa vendedora, através da alocação de capital de giro. Portanto, se torna necessária a adoção de formas de análise dessa concessão de crédito a fim de evitar a inadimplência e seus conseqüentes problemas financeiros.

A gerência primeiramente tem que decidir sobre seus padrões de crédito. Ela o concederá a qualquer um que o solicitar? Ou será seletiva e concederá crédito somente àqueles clientes que têm risco de crédito muito baixo? A menos que a empresa adote a primeira política, ela precisará avaliar o risco de crédito de cada cliente antes de decidir se deve conceder-lhe crédito. (BERK e DEMARZO, 2009, pág. 851).

O estabelecimento de normas que definem como financiar os clientes deve ser feito por cada empresa levando-se em consideração sua realidade financeira e sua capacidade de esperar o retorno das vendas no prazo concedido, considerando todos os custos decorrentes.

Assaf Neto e Silva (2002, pág.109), nos dizem que “as principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos”.

Matias (2007, pág. 64) relata que “As políticas de crédito devem fixar os parâmetros da organização em relação às vendas a prazo, baseando-os na segurança e garantias de retorno com a menor restrição à política de vendas.”

Uma forma de incentivar a venda a vista ou antecipar o prazo de recebimento é proporcionar um desconto.

O desconto financeiro corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor. A adoção de desconto pode ocorrer por quatro possíveis razões: 1 – desejo de adiantar o fluxo de caixa, reduzindo, por consequência, uma necessidade de financiamento, ou aumentando o volume de recursos que podem ser alocados para outro investimento; 2 – desejo de aumentar o volume de vendas, se o cliente vir o desconto como uma redução de preços; desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes, promovendo incentivos para pagamentos mais rápidos; e 4 – desejo de reduzir a sazonalidade das vendas. (ASSAF NETO e SILVA, 2002, pág.110).

A concessão do desconto pode ser uma importante alternativa para a captação de recursos para o giro, uma vez que, além de evitar o recebimento da venda a prazo, o que possibilita melhor negociação para a compra a vista, pode influenciar, também, a antecipação desses recebíveis. Porém, muitas vezes, mesmo com a possibilidade da concessão desse desconto, a opção escolhida é o pagamento parcelado, sendo necessária análise do cliente e da viabilidade do negócio.

Para todo o cliente que propõe o pagamento de sua compra a prazo, precisa de uma prévia análise de sua capacidade e condições para honrar esses pagamentos no prazo estipulado, necessitando, para isto, a busca de informações para fundamentar essa análise.

A busca das informações dos clientes deve ter alguns componentes, como informações cadastrais, informações comerciais e bancárias, informações restritivas, informações positivas, informações financeiras, informações setoriais e informações econômicas. (MATIAS, 2007, pág. 64).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, pág.119), “A concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra.”

Como forma de reduzir o risco de não recebimento das vendas a prazo, a empresa pode estabelecer um limite de crédito para cada cliente, de acordo com renda, idade, profissão, histórico de atrasos, entre outros.

Com a definição de um limite de crédito, considerando variáveis escolhidas pela empresa, busca-se uma maior segurança na concessão do crédito, reduzindo-se o risco de prejuízos decorrentes do não recebimento das vendas.

De forma resumida e para um melhor entendimento, pode ser considerado o seguinte conceito obtido na Wikipédia (2011): “o limite de crédito corresponde à quantia máxima que pode ser gasta, por assim dizer, pela pessoa que usufrui do crédito.”

Para cumprimento das obrigações da empresa é imprescindível o recebimento das vendas a prazo dentro dos prazos negociados. Quando esses prazos não são cumpridos pelos clientes é necessário o estabelecimento de rotinas de cobrança desses valores, de forma que esses recursos entrem no caixa o mais rápido possível.

O conteúdo desta política pode variar de não se fazer nada se um cliente pagar atrasado (o que geralmente não é uma boa idéia) a enviar uma educada carta de cobrança, cobrar juros sobre os pagamentos que se estenderem além de um período especificado, ou até mesmo a ameaçar tomar providências legais no primeiro pagamento atrasado. (BERK e DEMARZO, 2009, pág. 852).

Para Assaf Neto e Silva (2002), o controle de valores a receber envolve a criação de mecanismos que permitam a redução das perdas da empresa com a venda a prazo.

Matias (2007, pág. 84) afirma que “para o período pós-concessão do crédito, é necessário que as organizações definam políticas claras de cobrança, para que o processo seja eficiente e eficaz”.

Droms e Procianoy (2002, pág.166) dizem que, “em geral, a administração de contas a receber requer que o administrador financeiro equilibre os custos do fornecimento de crédito com os benefícios proporcionados pelo fornecimento desse crédito”.

1.4.4 Gestão do disponível

O bom gerenciamento do dinheiro que passa pela empresa todos os dias é fator de extrema relevância para que a atividade seja trabalhada visando a rentabilidade esperada, buscando não apenas sua manutenção como, também, o desejável crescimento.

Matias (2007, pág. 138) afirma que “a gestão da tesouraria integra os demais componentes do capital de giro na medida em que todas as movimentações financeiras passam pelo caixa, sejam de curto ou de longo prazo”.

O fluxo financeiro relativo ao capital de giro, desde o pagamento dos insumos até o recebimento das vendas, passa, necessariamente, pelo caixa da empresa e necessita de uma gestão precisa a fim de evitar uma situação de insolvência da empresa, ou, por outro lado, de sobra de recursos. (MATIAS, 2007, pág. 139).

Dentro das disponibilidades que a empresa possui para saldar compromissos de curto prazo, a empresa poderá se valer do caixa, bancos conta movimento ou aplicações de liquidez imediata. Uma boa administração desses itens fará com que os compromissos financeiros sejam honrados dentro daquilo que foi acordado, evitando desgastes com os respectivos credores.

Para manter um bom relacionamento com fornecedores, sejam estes de mercadorias para o estoque, ou aqueles de serviços, como por exemplo os bancos, é de suma importância o pagamento dos compromissos dentro do prazo negociado. Porém, isto depende do recebimento das vendas também dentro do prazo negociado e da manutenção de um saldo de recursos prevendo possíveis imprevistos.

Para Berk e DeMarzo (2009, pág. 858), “a quantidade de dinheiro que uma empresa retém para contrabalançar a incerteza que permeia suas futuras necessidades monetárias é conhecida como saldo preventivo”.

Matias (2007, pág. 139), relata que “[...] observa-se que as empresas têm a necessidade de manter recursos em disponibilidade, seja por motivos operacionais, seja para se proteger de eventuais desequilíbrios ou aproveitar oportunidades de investimento.”

Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que a insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade nas operações das empresas.

Segundo o entendimento de Hoji (2004, pág. 122),

Uma das finalidades da gestão do caixa é manter um saldo de caixa adequado às atividades, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente recebimentos), pois caso esses fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas, não haveria a necessidade de manter o saldo de caixa.

A manutenção desse saldo preventivo é uma boa alternativa para uma gestão eficiente no uso do capital de giro, com a possibilidade de evitar a utilização de capital de terceiros, normalmente oneroso, como os empréstimos bancários.

1.4.5 Financiamento de curto prazo com empréstimos bancários

Quando inexistem recursos disponíveis para cobrir os compromissos de curto prazo, a situação pode ser resolvida através de empréstimos bancários. Porém atenção especial deve ser prestada aos custos financeiros inerentes. Para Di Agustini (1999, pág. 86), “Quando uma empresa solicita empréstimo de curto prazo a um banco, está comprando dinheiro para investimento em capital de giro [...]”

Com relação a esses encargos financeiros, Hoji (2004, pág. 120) afirma que:

As principais fontes de financiamento são onerosas, pois geram encargos financeiros, tais como empréstimos e financiamentos bancários e parcelamentos de impostos vencidos. As duplicatas a pagar aos fornecedores de materiais e serviços, se forem financiadas, embutem encargos financeiros, de uma forma ou de outra.

Matias (2007, pág. 125) relata que “As empresas nem sempre conseguem financiar seu capital de giro apenas por meio de suas atividades operacionais, recorrendo a fontes financeiras”.

Matias (2007, pág. 125), também relata que “[...] o relacionamento com as instituições financeiras deve ser realizado de forma planejada, sendo essencial para o sucesso dos negócios”.

Segundo Dutra (2011), “A utilização do crédito de terceiros é compreensível quando tratamos de soluções para problemas inesperados de curto prazo ou de aumentar a capacidade de investimento, desde que os retornos considerem todos os custos inerentes à operação”.

1.5 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA

As decisões que envolvem a gestão financeira, precisam, efetivamente, ser baseadas em informações confiáveis, obtidas a partir das demonstrações financeiras, que são relatórios elaborados dentro de padrões estabelecidos pela legislação. Segundo Olivi (2010),

Os dados gerados pelas demonstrações financeiras servem de base para informar as partes interessadas internas, que são os acionistas, administradores e funcionários da organização, e, ainda as partes interessadas externas que são as instituições financeiras, governos, fornecedores, sindicatos e outros, sobre a situação econômico-financeira da organização.

As principais demonstrações financeiras são representadas pelo Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE, a seguir demonstrados.

Também são demonstradas a seguir, informações referentes ao fluxo de caixa, que se trata de importante ferramenta utilizada no gerenciamento do capital de giro.

1.5.1 Balanço Patrimonial

Segundo Berk e DeMarzo (2009), o Balanço Patrimonial lista os ativos, formados por caixa, estoque, imóveis, instalações e equipamentos e outros investimentos que a empresa tenha feito, e passivos, que exibem as obrigações da empresa junto a credores, juntamente com o patrimônio dos sócios que se refere ao patrimônio líquido da empresa.

Através da figura abaixo, o Balanço Patrimonial pode ser melhor entendido:

Ativo	Passivo
Circulante	Circulante
Realizável a Longo Prazo	Exigível a Longo Prazo
Permanente	Resultados de Exercícios Futuros
Investimentos	Patrimônio Líquido
Imobilizado	Capital Social
Diferido	Reservas de Capital
	Reservas de Reavaliação
	Reservas de Lucros
	Lucros ou Prejuízos Acumulados

Figura 2: Estrutura do Balanço Patrimonial segundo a Lei 6.404/76.

Fonte: LINHARES (2003).

Através do Balanço Patrimonial pode-se obter informações sobre as disponibilidades, valores a receber e os bens, que são representados pelos ativos, que darão sustentação e capacidade de pagamento das obrigações da empresa, que são configuradas pelos passivos e patrimônio dos sócios.

1.5.2 DRE – Demonstração dos Resultados do Exercício

As receitas e as despesas, assim como a rentabilidade do negócio, precisam ser conhecidas pelo administrador para que o planejamento, a estratégia e as decisões sejam mais coerentes e com menos risco. A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, tem a função de repassar as informações necessárias para a satisfação dessa necessidade.

Segundo Berk e DeMarzo (2009), o DRE lista as receitas e despesas da empresa ao longo de determinado período e a última linha do demonstrativo mostra o lucro líquido da empresa, que é uma medida de sua rentabilidade.

A figura 3 mostra um exemplo de DRE:

Receita de Vendas	20.200.000
Custo dos Produtos Vendidos	(12.000.000)
Lucro Bruto:	8.200.000
Despesa com Vendas	(2.500.000)
Despesas Administrativas	(2.950.000)
Despesa de Depreciação	(465.000)
Lucro Operacional:	2.285.000
Despesas Financeiras	(785.000)
Lucro Antes do IR:	1.500.000
Provisão para IR	(600.000)
Lucro Líquido	900.000

Figura 3: Demonstrativo de Resultado do Exercício
Fonte: ASSAF NETO e SILVA (2002, pág. 46)

Através do DRE é possível obter informações referentes ao resultado direto decorrente das vendas, com demonstração dos custos e despesas inerentes, com a possibilidade de análise e implementação de melhorias visando a otimização dos processos.

1.5.3 Fluxo de Caixa

Para facilitar a definição de estratégias e tomada de decisões a fim de evitar prejuízos decorrentes de atrasos nos pagamentos ou situações desagradáveis perante os fornecedores é imprescindível o controle diário dos pagamentos e recebimentos de responsabilidade da empresa. O uso da ferramenta Fluxo de Caixa, colabora para que o administrador possa prever esses direitos e obrigações com mais facilidade.

Fluxo de caixa é um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente em determinado período de tempo, ou pode ser definido como o conjunto de procedimentos que permite, antecipadamente, avaliar as decisões pertinentes à administração de recursos financeiros. (MATIAS, 2007, pág. 140).

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, pág. 40), “O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”.

O fluxo de caixa deve ser elaborado em períodos diários e projetar posições futuras (diárias, semanais, mensais, etc), em função das necessidades de planejamento da empresa, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro. (DI AGUSTINI,1999, pág. 53).

Através da figura abaixo, demonstra-se um exemplo do Fluxo de Caixa:

FLUXO DE CAIXA	SEGUNDA		TERÇA		QUARTA	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL						
ENTRADAS						
VENDA À VISTA						
RECEBIMENTO À PRAZO						
RESGATE DE APLICAÇÃO						
TOTAL ENTRADA						
SAÍDA						
FORNECEDORES						
PESSOAL						
ENCARGOS SOCIAIS						
VALE TRANSPORTE						
ALUGUEL						
HONORÁRIOS						
PRÓ-LABORE						
FRETES						
IMPOSTOS						
MATERIAL DE CONSUMO						
ÁQUA/LUZ						
TELEFONE						
PUBLICIDADE						
VALE EMPREGADOS						
INVESTIMENTOS						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO ATUAL						
SALDO ANTERIOR						

Figural 4: Modelo de Fluxo de Caixa
Fonte: RESUMO DO DIA (2011)

Através do Fluxo de Caixa é possível prever os recebimentos e necessidades de pagamento futuros, criando condições de planejamento da utilização do capital de giro. Nesse relatório devem estar contidos todas as possibilidades de entrada de recurso, provenientes de recebimento das vendas, resgate de aplicações, entre outros, e as saídas, representadas pelos pagamentos com fornecedores, funcionários, impostos, despesas de funcionamento, entre outros.

Concluindo este capítulo, relativo à fundamentação teórica que objetivou uma vinculação das questões práticas da presente pesquisa com aspectos teóricos a fim de facilitar o entendimento, percebe-se no próximo item, definido como Procedimentos Metodológicos,

detalhes sobre o método utilizado para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados e sua aplicação e a forma de análise dos dados coletados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são utilizados para facilitar a obtenção das respostas ao problema de pesquisa, através de recursos ou caminhos escolhidos.

Neste capítulo, são demonstrados o método escolhido, dados sobre o instrumento de coleta de dados, informações sobre a aplicação do instrumento de pesquisa e a análise dos dados.

2.1 METODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método escolhido é o estudo de caso, considerando a necessidade de estudar a forma como a microempresa Bem Estar Confecções administra o seu capital de giro, servindo essas informações como base para formatação de um modelo de gerenciamento contendo sugestões de melhorias adaptado às necessidades da empresa. Com isto, o resultado financeiro será melhorado, através da redução das despesas financeiras e de uma gestão do capital de giro mais eficiente.

Segundo Yin (2001, pág. 20), “Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados”.

A natureza da pesquisa é exploratória, porque tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Também é documental porque existe a necessidade de pesquisa em documentos contábeis e financeiros da empresa para a busca de informações.

A abordagem adotada é a qualitativa, pois esta é a que propicia um melhor entendimento e melhor visão da realidade vivenciada pela empresa analisada.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos: um documento denominado Roteiro de Entrevista, contendo questões abertas e previamente definidas sobre as rotinas e práticas adotadas para o controle e gestão do capital de giro e uma lista de verificação de informações contidas nos documentos contábeis e financeiros utilizados pela empresa no período de julho/2010 a junho/2011. Tanto as questões contidas no Roteiro de Entrevista quanto os quesitos integrantes da lista de verificação de informações, foram previamente definidos e registrados nos respectivos instrumentos.

Para formulação das questões do Roteiro de Entrevista e dos quesitos da lista de verificação de informações, foram utilizadas as informações constantes na fundamentação teórica do presente trabalho e os conhecimentos profissionais do autor da pesquisa, que exerce a função de bancário em uma renomada instituição financeira do Brasil, especificamente na área de negócios com Pessoas Jurídicas.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação dos instrumentos de pesquisa foi feita diretamente e pessoalmente com a proprietária da microempresa em estudo, através de reunião previamente agendada. A verificação das informações contidas nos documentos foi feita também com a interveniência da proprietária, que forneceu os documentos para análise em um dia distinto daquele escolhido para a aplicação do questionário, também previamente agendado.

O local escolhido para aplicação dos instrumentos de pesquisa foi junto às dependências da empresa, como forma de facilitar a obtenção dos dados.

Os documentos previstos para utilização na análise dos quesitos contidos na lista de verificação de informações foram: Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício-DRE, Fluxo de Caixa, Livro Caixa e outros utilizados para o controle e a gestão do capital de giro. Porém, considerando a intenção pela verificação de informações gerenciais e o fato de que os dados contábeis nem sempre são confiáveis, somente foram considerados os documentos que demonstrem a situação financeira real para que a pesquisa obtenha êxito em sua destinação.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de análise de conteúdo de cada resposta contida tanto no Roteiro de Entrevista, quanto na lista de verificação de informações obtidas nos documentos contábeis e financeiros.

Para a organização dos dados e montagem da proposta de controle de capital de giro foram utilizadas planilhas feitas no formato Excel.

O resultado desse estudo individual das respostas foi inserido no presente trabalho, no capítulo 3 – Análise dos resultados.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é feita uma análise das práticas atualmente utilizadas pela empresa em estudo para gerenciar e controlar o seu capital de giro. As informações aqui descritas foram obtidas através da aplicação dos instrumentos de pesquisa, representados por um Roteiro de Entrevista e uma Lista de Verificação de Informações Contidas nos Documentos Contábeis e Financeiros e observações do autor. Através dessas informações, foram apuradas definições que serviram como base para as sugestões de melhorias aqui registradas.

Primeiramente foi aplicado o Roteiro de Entrevista, com perguntas envolvendo os assuntos compras, vendas, capital de giro, custos, receitas, inadimplência, investimentos, administração e controle em geral.

As compras são feitas diretamente em empresas localizadas, principalmente, em cidades pólos no ramo de confecções, localizadas no estado o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Não existem fornecedores fixos, sendo as compras feitas com aproveitamento das melhores ofertas e promoções. O pagamento é feito, em média, em 5 parcelas mensais, através de cheques pré-datados, sendo o controle desses pagamentos feitos através da anotações em um caderno, feito pela proprietária. Porém, a empresa está tentando alterar essa forma de pagamento, passando a utilizar boletos de cobrança, considerando que alguns fornecedores estão descontando o cheque antes do prazo negociado. Alguns cheques emitidos são devolvidos por insuficiência de fundos, gerando aumento na despesa com tarifas bancárias. O controle de estoque é feito de forma manual e visual, sendo as necessidades de compras anotadas em uma simples folha de papel.

A opção pela compra direta em fornecedores localizados em regiões produtoras de confecções é acertada, uma vez que intermediadores são evitados, sendo os preços e as condições de pagamento mais favoráveis. O fato de não existirem fornecedores fixos e a busca por promoções e ofertas também colabora para redução no custo das mercadorias e é uma decisão correta. O pagamento em 5 parcelas mensais também é uma opção certa, considerando que o prazo concedido para recebimento gira em torno de 3 parcelas. Também deve ser considerado o fato da inexistência de despesas com transporte para essas compras, que são pagas pelos fornecedores, refletindo positivamente no resultado. Porém, a empresa pode tentar uma redução nesse prazo de pagamento, considerando uma possível redução nos custos. O pagamento não somente através de cheques, mas, também, através de boletos de cobrança bancária poderá reduzir a dificuldade gerada pelo desconto antes do prazo definido, além de facilitar a negociação para eventuais e necessárias prorrogações nos prazos. A

utilização de uma simples planilha feita no computador, onde possam ser demonstrados as datas e valores previstos os cheques emitidos a serem descontados e os outros pagamentos, além de padronizar as informações, evita imprevistos e custos pela falta de um controle mais eficiente. Para melhorar o controle do estoque, sugere-se a implantação, também, para os principais produtos, do uso de planilha no computador, onde conste o nome do produto, a data de verificação, o estoque atual e o estoque mínimo necessário para o funcionamento da loja, sendo que a verificação pode ser feita quinzenalmente, considerando que esta também é a periodicidade das compras.

Com relação às vendas, os produtos mais vendidos são representados por roupas com valores em torno de R\$ 10,00, onde a empresa consegue um preço menor em relação à concorrência e um bom retorno financeiro pela quantidade vendida. O controle das contas a receber, decorrente de uma venda a prazo de 60% do total das vendas, é feito pela proprietária, através da anotação das datas e valores em um caderno. As vendas são feitas para pagamento em 3 parcelas, através de cheques pré-datados, que são custodiados e descontados no banco de forma antecipada, ou no crediário para os melhores clientes. Para essa venda a prazo é cobrado juro de 5% ao mês. Não existe um cadastro de clientes com informações padronizadas e atualizadas e nem um controle eficiente do crediário. Os clientes que propõe pagamento a prazo não são consultados em órgãos restritivos como o SPC ou SERASA e não possuem limites de crédito. Para a venda a vista é concedido um desconto de 10%.

A empresa deve intensificar sua atenção e ações de propaganda aos produtos de valor em torno de R\$ 10,00, considerando que são os mais vendidos e que geram maior rentabilidade. Para controle das contas a receber, também é necessária uma planilha onde podem ser registrados os valores e as datas, facilitando e melhorando o gerenciamento desse item. A forma de recebimento pode ser melhorada, incluindo as opções de boleto de cobrança bancária e cartão de débito ou crédito, oferecendo outras alternativas para seus clientes e reduzindo o risco de inadimplência, considerando, também, que o custo para esses serviços é baixo, comparando com os benefícios alcançados. A taxa de juro de 5% ao mês cobrada pela venda a prazo é justificável, considerando o custo do capital que é tomado nos bancos e o risco de inadimplência decorrente. É extremamente importante a criação de um sistema de cadastro com informações básicas como nome completo, endereço, CPF, telefone, e-mail, profissão e renda, também podendo ser utilizada uma planilha feita no computador. É necessário o estabelecimento de um limite de crédito para seus clientes, que pode ser de forma simples, como por exemplo, a definição de um percentual máximo de venda sobre a renda mensal do comprador, registrado numa planilha juntamente com o valor das vendas a prazo

efetivadas. Para reduzir as possibilidades de inadimplência, a empresa pode pesquisar se o proponente à compra a prazo está registrado no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), cujas consultas são rápidas e fáceis, com um custo baixo. O desconto na venda à vista que a empresa vem oferecendo, num percentual de 10%, é um ótimo incentivo para a rápida entrada de recursos e redução dos custos com atrasos nos recebimentos e a empresa deve continuar usando esta estratégia.

No que se refere ao gerenciamento do capital de giro, a empresa não utiliza o Livro Caixa, sendo as entradas e saídas de recursos anotadas em um caderno. Também não utiliza a ferramenta gerencial Fluxo de Caixa, sendo utilizados cadernos diferentes para anotação de previsão de pagamentos e recebimentos, estando, ainda, as anotações incompletas. As despesas a pagar, como contas de água, luz, telefone e outros, são arquivadas em uma gaveta, juntamente com outros documentos, e não é feita análise da possibilidade de redução dessas despesas. Para controle das vendas é utilizado um caderno, onde são feitas simples anotações. A proprietária entende que o controle do capital de giro não é eficiente e grande parte desse capital é emprestado pelos bancos, sem uma análise mais aprofundada a respeito desse assunto. Normalmente, utiliza todo o limite de crédito disponibilizado pelos bancos, inclusive o cheque especial, e atrasa alguns pagamentos. Possui conta corrente em 3 bancos, mas não possui sistema que facilite a conciliação dessas contas, cujos extratos são retirados sem uma periodicidade definida, diretamente nos bancos e sem o uso da internet. A internet também não é utilizada para a movimentação financeira.

Para melhorar esse gerenciamento, a empresa precisa utilizar um Livro Caixa, preferencialmente via planilha de computador, considerando a facilidade e segurança no uso, onde as entradas e saídas de caixa devem ser registradas, contendo data, histórico, valores e saldo final diário. O uso da ferramenta Fluxo de Caixa também precisa ser implementado, de forma simples e objetiva, preferencialmente através de planilha eletrônica, sendo as atualizações e verificações feitas diariamente. Os documentos referentes às contas a pagar precisam ser arquivadas em ordem cronológica, em local próprio, não misturados com outros documentos. É necessária uma constante análise da possibilidade de redução das despesas de funcionamento, como água, luz, telefone, através de simples e alcançáveis ações. As vendas, que são a fonte básica de receitas, precisam ser melhor controladas, podendo ser, também, através da utilização de uma simples planilha eletrônica, contendo datas e valores. A utilização do capital de giro dos bancos é normalmente onerosa, com impacto negativo no resultado financeiro, mesmo considerando o entendimento da proprietária que esses custos são facilmente absorvidos pela boa margem de lucro proporcionada pela venda de seus

produtos. Para isto, é necessária uma análise da possibilidade de utilização desse capital com menores custos. Atenção especial deve ser direcionada para o não uso rotineiro do cheque especial, notadamente crédito de elevado custo financeiro. Preferencialmente, se for necessário, a prioridade deve ser o uso de capital de giro parcelado ou desconto de recebíveis, onde os juros e condições de pagamento são mais favoráveis. O pagamento no prazo definido também deve ser uma prioridade, observando sempre a planilha onde conste o fluxo de caixa, considerando que o atraso gera elevados custos com multas e penalidades impostas pelos bancos. É necessária uma concentração de negócios bancários, pois a manutenção de contas correntes e o relacionamento com 3 bancos, normalmente, gera custos desnecessários. Deve ser escolhido um banco que melhor atenda a necessidade da empresa, com um melhor resultado da análise custo e benefício, levando-se em consideração os juros dos empréstimos e as tarifas dos serviços. Deve ser implementado o uso diário da internet para a movimentação financeira e a conciliação das contas correntes, sendo esse serviço oferecido pelos bancos sem custos e com facilidade no acesso e operação.

Os custos fixos são formados pelo aluguel de outra sala comercial, onde são vendidos produtos com valores em torno de R\$ 10,00, salários e encargos sociais e serviços de contabilidade. Os variáveis são representados pelas despesas com água, luz e telefone. A proprietária conhece esses custos, mas não controla e nem faz análise da possibilidade de redução.

Uma boa oportunidade de melhora do resultado financeiro é a possibilidade de redução desses custos. O aluguel da sala comercial pode ser cancelado e os produtos juntados aos demais no prédio próprio onde esta despesa não ocorre. Para isto, é necessária uma pequena reforma e ampliação, com baixo custo estimado e retorno a curto prazo. Também não existe prejuízo de localização, pois as duas lojas estão instaladas próximas e na mesma rua. O custo com telefone também pode ser reduzido, com a utilização da internet através do envio de e-mail e oferta de produtos através de sites de publicidade ou relacionamento, e, ainda, a obtenção de um plano com valor mais reduzido para uso do telefone. A proprietária pode discutir com seu contador a possibilidade de redução dos custos gerais, principalmente com impostos, folha de pagamento e encargos sociais e despesa financeira dos bancos. Essa conversa com o contador poder ser feita, no mínimo, semestralmente.

As receitas são decorrentes das vendas e são variáveis em função da quantidade vendida em comparação com o custo das mercadorias. Neste item a empresa vem tomando medidas corretas, considerando que as compras são feitas, normalmente, com o

aproveitamento de ofertas e promoções, onde os preços e condições de pagamento são mais favoráveis e o fato da inexistência de fornecedores fixos.

Para uma melhor análise das receitas e despesas, pode ser feita e atualizada periodicamente, uma planilha eletrônica que contenha esses valores, juntamente com o resultado das vendas, podendo com isto ser apurado o lucro ou prejuízo.

A inadimplência é percebida num índice estimado de 40% do total das vendas, sendo necessárias ações para recuperação desses créditos. Desse percentual, 15% não retornam e são considerados como prejuízo. A proprietária faz contatos por telefone para cobrança desses valores, mas não utiliza um sistema de controle para isto. Apenas não feitas anotações em um caderno. O SPC não é utilizado para registro desses clientes.

Uma forma de reduzir esse índice de atraso nos recebimentos é o incentivo a venda através do cartão de crédito ou débito e boletos de cobrança. Essas formas de recebimento são mais eficazes, comparando com a forma atual que a empresa adota, baseada em cheques pré-datados ou pagamentos diretos no caixa. Outra maneira é adoção de um controle mais rigoroso sobre os clientes em atraso, com a utilização de planilhas feitas no computador e cobranças a partir do 5º dia de atraso, com corte no crédito quando ocorrer atrasos superiores a 15 dias e agendamento para novas cobranças obedecendo os prazos concedidos. Também é necessário o registro no SPC desses clientes, no 30º dia de atraso, para incentivar a regularização e evitar novas ocorrências. O mesmo órgão pode ser utilizado para consultas de clientes proponentes do pagamento a prazo.

Com relação aos investimentos, eventualmente, existem sobras de caixa que são utilizadas para compra de mercadorias, com aumento no estoque e melhorias na estrutura física. Atualmente não realiza investimentos financeiros e pretende fazer uma pequena reforma para ampliação do espaço físico da loja, utilizando, também, as eventuais sobras de caixa.

A empresa pode direcionar essas sobras de caixa para amortização antecipada de financiamentos de capital de giro, se forem do tipo rotativos, onde o crédito é imediatamente disponibilizado após os pagamentos, considerando a facilidade de reutilização e os custos incorridos para manutenção desses empréstimos ou novas contratações. Após isto, pode ser formada uma reserva de capital, através de aplicações financeiras de renda fixa, com rendimentos diários e com resgate automático na conta corrente, considerando sua disponibilidade imediata para o uso. Também dever ser considerado o fato de que investimentos em estoques e na estrutura física são muito importantes, mas a utilização contumaz do capital de giro dos bancos tem um custo elevado. O investimento em estoques

precisa ser administrado levando-se em consideração o seu ciclo operacional, como forma de evitar excessos ou obsolescência. Para as melhorias na estrutura física, podem ser utilizados financiamentos específicos para isto, onde os pagamentos podem ser feitos a longo prazo, com um custo financeiro reduzido, com baixo impacto no fluxo de caixa da empresa e de fácil uso.

A proprietária não retira pró-labore, sendo o pagamento das despesas particulares feitos com o dinheiro do caixa, ocasionando dificuldades para o controle.

Para resolver esta situação, a proprietária precisa definir um orçamento mensal para as despesas particulares e fazer uma retirada de pró-labore também mensal, deixando o caixa da empresa para ser utilizado apenas para os pagamentos e recebimentos decorrente da sua atividade.

A capacitação buscando o aprimoramento do conhecimento, tanto pela proprietária, como pelos funcionários, é de suma importância. Porém verificou-se a inexistência desse interesse, principalmente, por parte da proprietária.

Para melhorar este item, a proprietária e funcionários, podem aproveitar cursos que, geralmente, são promovidos por órgãos como o SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) ou o CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas), normalmente com um custo baixo e direcionado especificamente para o segmento empresarial em que a empresa em estudo pertence. Também podem ser adquiridas revistas especializadas e dada atenção especial a programas de televisão também especializados no assunto, praticamente sem custo adicional. Estas medidas colaboram para uma melhora no nível de conhecimentos, com impacto positivo para numa gestão empresarial mais eficiente, através de uma visão mais profissional.

O planejamento financeiro, que envolve a administração do capital de giro, é feito de forma superficial e não é registrado em documento com o objetivo de facilitar o acompanhamento da efetividade e resultado.

Para um melhor resultado, decorrente deste item, a proprietária, juntamente com os funcionários, precisa ter dedicação voltada para a elaboração de um planejamento, podendo ser de forma simplificada, mas que envolva estratégias que busquem aumento nas vendas, melhor margem de rentabilidade nos produtos, redução nos custos e utilização de capital de giro dos bancos, entre outros, e que seja feito, principalmente, o registro em um documento contendo prazos, valores e como serão executadas as estratégicas. É importante lembrar que esse planejamento deve ser analisado e discutido, no mínimo, trimestralmente, para acompanhamento do andamento e resultado.

Para melhoria da estrutura física, sugere-se uma pequena reforma e ampliação do prédio visando melhoria do espaço para exposição dos produtos e, também, incluir a sessão de vestuário com valores em torno de R\$ 10,00, considerando o provável cancelamento do contrato de aluguel da sala comercial que é atualmente utilizada para a venda desses produtos. Também é necessária a aquisição de um microcomputador com acesso à internet e impressora, para implantação das melhorias sugeridas. Para isto, a empresa pode utilizar linhas de crédito para pagamento no longo prazo, com juros reduzidos, não comprometendo o capital de giro, considerando o aspecto de investimento com retorno também a longo prazo.

No capítulo 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, que está contido no presente estudo, está previsto, também como instrumento de pesquisa, uma lista de verificação de informações contidas nos documentos contábeis e financeiros utilizados pela empresa no período de julho/2010 a junho/2011. Porém, verificou-se que a empresa não utiliza Balanço Patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício-DRE, Fluxo de Caixa ou Livro Caixa. Para controlar seu capital de giro, são utilizados simples cadernos de anotação, que apresentam dificuldade para apuração de informações, considerando a falta de formatação e organização dos dados.

Considerando o porte da empresa e a existência de 2 funcionários, sugere-se que o gerenciamento e controle do capital de giro seja feito pela proprietária, com aproveitamento das sugestões de melhoria objeto dos presente estudo, com auxílio eventual dos funcionários, cuja função principal será o atendimento aos clientes.

As sugestões aqui mencionadas estão formatadas e de forma resumida, em planilha constante no APÊNDICE C. Os modelos das planilhas de acompanhamento sugeridas neste capítulo constam no APÊNDICE D.

Com a aplicação dos instrumentos de pesquisa, foi possível a análise de uma situação real e prática adotada pela microempresa Bem Estar Confecções, com demonstração de suas facilidades e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia para gerenciamento de seu capital de giro, situação essa que reflete diretamente no resultado da empresa.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve o objetivo principal de verificar as rotinas e práticas adotadas pela microempresa Bem Estar Confecções para gerenciamento de seu capital de giro e sugerir melhorias para que a mesma consiga melhorar seu resultado financeiro, trabalhando com mais segurança e obtendo maior lucratividade.

Para isto, toda a análise e considerações foram destinadas a responder o questionamento da pesquisa, relativo à quais procedimentos a empresa pode executar para melhorar a gestão do seu capital de giro.

O modelo de gerenciamento e controle de capital de giro sugerido foi destinado a responder ao objetivo geral do presente estudo, baseado na análise dos controles financeiros internos e as rotinas praticadas pela proprietária e funcionários da microempresa, com sugestão de simples práticas, porém com grande e positivo impacto em seu resultado.

A empresa apresenta alguns pontos fortes na gestão do capital de giro, cuja permanência dessas práticas é justificável. O resultado das compras é satisfatório, considerando que não existem fornecedores fixos, as mercadorias são adquiridas com aproveitamento de promoções e ofertas, não existe despesa com transporte e o prazo de pagamento é superior ao do recebimento das vendas. A empresa vem conseguindo um preço inferior à concorrência nos produtos de valor em torno de R\$ 10,00, com impacto positivo no resultado. A taxa de juro cobrada pela venda a prazo está adequada, se comparada à média de taxas atualmente cobradas nos financiamento de capital de giro e considerando o risco de inadimplência. O desconto concedido para incentivo à venda à vista é plenamente justificável.

Porém, notadamente, a empresa vem enfrentando sérios problemas nos controles internos e gerenciamento de seu capital. Mas, a implantação de melhorias sugeridas nos itens como cadastro e limite de crédito de clientes, crediário, controle das vendas, recebimentos e pagamentos, controle de entradas e saídas de caixa, manutenção do estoque, cobrança de clientes inadimplentes, análise de resultado e investimentos, entre outros, através do uso de simples porém eficiente rotinas, tem o objetivo de resolver grande parte das dificuldades enfrentadas. Outro detalhe importante é a segurança e confiabilidade que é alcançada através da padronização e formatação das informações, pelo uso de planilhas, com eliminação dos cadernos atualmente em uso.

Outra sugestão, também simples, mas de grande valia, é a retirada de um pró-labore mensal pela proprietária e a separação do caixa, que atualmente também serve para uso particular, ficando o mesmo somente para o movimento financeiro decorrente do negócio da

organização. Com essa destinação do caixa é mais fácil administrar os recursos e, conseqüente, o capital de giro. O uso da internet para a movimentação da conta corrente e consultas para conciliação desse movimento, também é de fundamental importância para a agilidade, segurança e confiabilidade nas informações e procedimentos.

O aprimoramento do conhecimento e a atualização de informações buscando uma visão mais profissional para uma gestão empresarial mais eficiente, que pode ser alcançado através da simples participação de cursos e leituras de revistas especializadas, entre outros, é de total relevância para o futuro da empresa.

Considerando que todas as atitudes e direcionamentos, principalmente na gestão empresarial, precisam ser planejados e acompanhados, a sugestão baseada na elaboração e registro em documento de um planejamento, que pode ser simples, mas exequível, é necessária, uma vez que a empresa não utiliza essa ferramenta de extrema importância para o alcance do resultado.

Durante a pesquisa, observou-se uma falta de direcionamento e prioridade para o gerenciamento do capital de giro em benefício de atitudes voltadas para a qualidade do produto e atendimento ao cliente. O presente Trabalho, com certeza, contribui para uma melhor gestão financeira, além de criar valor ao tema, sugerindo maior importância e prioridade por parte da proprietária para este fim, considerada a gestora financeira da empresa.

O tema abordado não se reveste de importância somente para a empresa estudada e sim, de uma forma geral, para outras empresas onde a situação se repete e as mesmas dificuldades acontecem. Outro fator de relevância para o presente Trabalho é o reforço na fixação e consolidação dos conhecimentos profissionais adquiridos pelo autor, no curso de especialização Gestão em Negócios Financeiros.

É entendimento do autor do presente Trabalho, que os objetivos propostos foram alcançados. Porém, de forma alguma o assunto foi esgotado, apresentando possibilidade de novos estudos, através de outros estudos de caso ou através de amostras maiores, com o surgimento de novas opiniões ou sugestões, contribuindo para melhores resultados desse segmento empresarial e, por conseqüência, para o desenvolvimento econômico e social do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS/RS. **Microempresários ganham duas vezes mais que assalariados**. 2011. Disponível em <<http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/microempresarios-ganham-duas-vezes-mais-que-assalariados/3135.aspx>>. Acesso em: 21 de abril de 2011.

ALVES, Antoniel Costa. **O mundo financeiro e seu impacto nas organizações das novas economias mundiais**. 2010. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=3guabfo2i>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

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

BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Finanças Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARDOSO, André. **Administração Financeira**. 2011. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/administracao-financeira/administracao-financeira-15661/artigo/>>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DROMS, Willian G.; PROCIANOY, Jairo L. **Finanças para executivos não-financeiros**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DUTRA, Benedicto Ismael Camargo. **O empresário e o consumo consciente do crédito**. 2011. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/administracao-financeira/o-empresario-e-o-consumo-consciente-do-credito-15251/artigo/>>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004;

LEITE, Elias Junior Araújo. **A importância da Gestão Financeira em tempos de crise**. 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/>>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LINHARES, Robson de Souza. **A Nova Estrutura do Balanço Patrimonial Proposta Reformulação da Lei 6.404/76 e seus Reflexos sobre os Indicadores Econômicos e Financeiros dele Extraído**. 2003. Disponível em <http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/prod_a_nova_estrutura.pdf>. Acesso em 30 de agosto de 2011.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVI, José Carlos. **A análise das Demonstrações Financeiras como Ferramenta para acompanhar e avaliar o desempenho Financeiro e a Análise do Investimento de Capital**. 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-analise-das-demonstracoes-financeiras-como-ferramenta-para-acompanhar-e-avaliar-o-desempenho-financeiro-e-a-analise-do-investimento-de-capital-3739135.html>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

RESUMO DO DIA. **Modelo de Fluxo de Caixa**. 2011. Disponível em <http://resumododia.com/modelo-de-fluxo-de-caixa.html>. Acesso em: 26 de abril de 2011.

SEBRAE. **Pequenos negócios criam maior parte dos empregos, a maioria no interior do País**. 2011. Disponível em: < <http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/pequenos-negocios-criam-maior-parte-dos-empregos-maioria-no-interior-pais/2996.aspx>>. Acesso em: 01 de maio de 2011.

WIKIPÉDIA. **Limite de crédito.** 2011. Disponível em:
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Limite de crédito](http://pt.wikipedia.org/wiki/Limite_de_crédito)>. Acesso em: 28 de abril de 2011.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo: Coletar dados para subsidiar Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

Título da Pesquisa: O que a empresa Bem Estar Confecções pode fazer para melhorar a gestão do seu capital de giro?

Empresa analisada: Bem Estar Confecções

Entrevistado: proprietária da empresa

Data: 10/10/2011

COM RELAÇÃO ÀS COMPRAS:

Onde são feitas as compras?

As compras são feitas, quinzenalmente, em empresas localizadas, principalmente, nas cidades de Porto Alegre (RS), Farroupilha (RS), Tubarão (SC), Brusque (SC) e em algumas cidades do estado do Paraná. O custo do transporte é pago pelas empresas fornecedoras, conforme convênio feito com a empresa de ônibus.

Possui fornecedores fixos?

Não. As compras são feitas onde os preços e as condições de pagamento são mais favoráveis, com aproveitamento de promoções feitas pelas empresas.

Qual o prazo médio de pagamentos das compras?

O pagamento é feito em até 5 parcelas mensais.

Como são feitos os pagamentos?

Em cheques pré-datados. Porém está sendo analisada a possibilidade de opção pelo pagamento em boletos de cobrança, porque tem algumas empresas que estão descontando o cheque antes do prazo negociado.

Como é feito o controle de contas a pagar?

Os valores e as datas de vencimento dos cheques emitidos são anotados em um caderno, sendo esse controle feito pela proprietária da empresa.

Costuma atrasar contas e pagar com juros ou protesto em cartório? Com que frequência?

Sim. Alguns cheques são devolvidos porque os clientes também atrasam seus pagamentos e o depósito no banco não é feito. Mas, depois de alguns dias, o pagamento é feito direto ao fornecedor que manda o cheque para levar ao banco e regularizar a restrição no Banco Central. Protestos no cartório não acontecem. São cobrados juros pelo uso do cheque especial e tarifas pela devolução do cheque e exclusão do cadastro restritivo. Normalmente são devolvidos, em média, 3 cheques por semana.

Como é feito o controle de estoque?

É feito um controle manual e visual. Não existem programas de informática para controle. As necessidades de compra são anotadas em um caderno ou simples folha de papel, pela proprietária, auxiliada pelas duas funcionárias.

COM RELAÇÃO ÀS VENDAS:**Quais são os produtos mais vendidos?**

Roupas com valores menores, em torno de R\$ 10,00, infantil e masculina.

Quais são os produtos que geram mais lucro?

Roupas com valores em torno de R\$ 10,00. O preço é menor em relação à concorrência e geram um maior retorno pela quantidade vendida.

Como é feito o controle de contas a receber?

Os valores e datas são anotados em um caderno, pela proprietária da empresa.

Quais são as formas utilizadas para recebimento?

As vendas são feitas em até 3 parcelas com cheques pré datados que são guardados em uma gaveta. Dentro de um limite estabelecido no banco, os cheques são custodiados e descontados de forma antecipada. Tem um crediário próprio, para os melhores clientes, onde as parcelas a receber são anotadas em um caderno. Não utiliza a venda através de cartões crédito ou débito ou boletos de cobrança, porque tem uma idéia que isto elevaria seus custos, mas ainda não fez estudo específico para confirmação deste entendimento.

Utiliza crediário próprio?

Sim. Para os melhores clientes é feito um crediário próprio, onde as parcelas mensais, num máximo de 3, são pagas diretamente no caixa em dinheiro ou cheque. Os prazos de recebimento são anotados em um caderno comum. A responsável pela cobrança dos inadimplentes é a proprietária.

Qual o percentual de vendas a vista?

40%

Qual o percentual de vendas a prazo?

60%

Está incluído no SERASA ou SPC?

Não.

Mantém cadastro atualizado de clientes, contendo dados básicos, como nome completo, CPF, telefone, endereço, e-mail, profissão e renda?

Não. Essas informações são anotadas em um caderno e não tem um sistema de atualização.

Tem limite de crédito para clientes?

Não.

Verifica se o possível comprador a crédito está incluído no SERASA ou SPC?

Não.

Oferece desconto na venda à vista? Quanto?

Sim. Oferece um desconto em torno de 10% quando o cliente está propenso a optar pela compra a prazo.

Costuma cobrar juros na venda à prazo? Qual o percentual?

Sim. Na venda a prazo é incluído juro de 5% ao mês.

COM RELAÇÃO AO CAPITAL DE GIRO:**Utiliza o Livro Caixa?**

Não.

Realiza controle de caixa?

Sim. As entradas são anotadas em um caderno. Porém, às vezes, esse procedimento não é feito.

Utiliza a ferramenta Fluxo de Caixa?

Não. Os valores a receber são anotados em um caderno diferente daquele onde os valores a pagar são registrados.

Como realiza os controles internos?

Os valores a pagar e a receber são anotados em cadernos diferentes, as contas de água, luz, telefone e outros são guardadas em uma gaveta. Não é feita análise de possibilidade de redução desses custos. O controle de pessoal, envolvendo salários e outras despesas é feito pelo escritório de contabilidade.

Como faz o controle das vendas?

Não é feito um controle sistemático. As vendas são anotadas em um caderno.

Realiza controle de seu capital de giro? Como funciona? Considera esse controle eficiente?

Não é feito um controle sistemático. Os valores recebidos vão para o caixa e com esse dinheiro são feitos os pagamentos e o depósito na conta bancária para cobrir os cheques emitidos. A proprietária considera que esse controle não é eficiente e entende que precisa melhorar esse processo.

Está usando capital de giro de bancos?

Sim. Utiliza desconto antecipado de cheques pré-datados recebidos de clientes, cheque especial e capital de giro parcelado.

Analisa os custos desses empréstimos?

Não. Apenas tem uma idéia de que o juro do cheque especial é muito elevado.

Costuma cumprir os prazos de pagamento?

Normalmente atrasa o pagamento das parcelas por alguns dias.

Utiliza o cheque especial?

Sim. Normalmente utiliza todo o valor do limite.

Costuma financiar o capital de giro?

Sim. Normalmente utiliza o limite máximo oferecido pelos bancos. Considera que a margem de lucro proporcionada pela comercialização de seus produtos compensa a utilização dos créditos.

Tem conta corrente em mais de um banco?

Sim. Tem conta em 3 bancos.

Como faz para controlar o saldo da(s) conta(s) corrente(s) e em que periodicidade?

Vai no banco e tira um extrato da conta. Não tem uma periodicidade definida. Mas pega o extrato quase todos os dias. Através dele, faz uma conciliação dos cheques emitidos e dos depósitos feitos.

Utiliza a internet para controlar ou movimentar a(s) conta(s) corrente(s)?

Não.

Utiliza sistema financeiro? Qual? Como é realizada a atualização dos dados? Quem realiza essa atualização?

Não utiliza sistema financeiro.

COM RELAÇÃO AOS CUSTOS:

Conhece seus custos fixos? Como são controlados?

Conhece os custos fixo. São formados pelo aluguel de uma sala em um outro prédio, onde somente são vendidos produtos com valores em torno de R\$ 10,00, salários e encargos sociais e serviços de contabilidade. Mas não controla e nem verifica a possibilidade de redução.

Faz análise dos custos fixos? Como funciona?

Não faz análise dos custos fixos.

Conhece seus custos variáveis? Como são controlados?

Conhece os custos variáveis. São formados pelo custo das mercadorias, luz, telefone e água. Mas não controla e nem verifica a possibilidade de redução.

Faz análise dos custos variáveis? Como funciona?

Não faz análise dos custos variáveis.

COM RELAÇÃO ÀS RECEITAS:

Utiliza algum sistema de acompanhamento das receitas? Como funciona?

Não utiliza sistema de acompanhamento das receitas.

COM RELAÇÃO À INADIMPLÊNCIA:

Qual o percentual de inadimplência de seus clientes?

Estima um percentual de inadimplência, onde são necessárias ações para recuperação dos créditos, de 40% do total das vendas. Desse percentual, em torno de 15%, não são recuperados. Mas não tem um controle eficiente sobre esse número.

Como faz as cobranças dos clientes que estão em atraso?

Telefona quase todos os dias e tenta cobrar ou parcelar o recebimento.

Costuma agendar os prazos concedidos para voltar a cobrar?

Sim. Anota em um caderno.

Tem cadastro com histórico de inadimplentes e como é feito?

Sim, porém de forma simplificada. Anota em um caderno. Normalmente, quando um cliente propõe o pagamento a prazo, esse caderno é consultado com o objetivo de evitar que novas vendas sejam feitas para clientes inadimplentes.

COM RELAÇÃO AOS INVESTIMENTOS:**A empresa possui sobra de caixa? Se sim, o que é feito com a sobra de caixa?**

Eventualmente, existem sobras de caixa, que são investidas no estoque e na melhoria na estrutura física e do ambiente.

Realiza investimentos financeiros? Quais?

Não.

Pretende fazer investimentos para melhoria da estrutura física da loja?

Pretende aumentar o espaço físico interno, para melhor organizar e expor seus produtos aos clientes. Para isto será necessária uma ampliação do prédio.

Quais são as fontes de financiamento desses recursos?

Pretende utilizar recursos as sobras de caixa.

COM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE EM GERAL:**Tem controle de caixa separado para as receitas e despesas particulares? Como funciona?**

Não tem controle separado. As despesas particulares são pagas com o dinheiro do caixa.

Tem retirada de pró-labore?

Não.

A proprietária e funcionários costumam participar de cursos, ler revistas ou outras formas para aprimoramento do conhecimento na área da administração do capital de giro?

Não. Apesar de já terem recebido convites para participação em cursos, não houve o interesse, talvez por falta de conhecimento da importância e preocupação com custos.

Os planejamentos financeiros são registrados em documento para acompanhamento e verificação da efetividade e resultado?

Não. Os planejamentos são feitos apenas de forma superficial e não são registrados em documento.

APÊNDICE B

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTIDAS NOS DOCUMENTOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS

PERÍODO DE ANÁLISE: JULHO/2010 A JUNHO/2011

O Balanço Patrimonial está corretamente preenchido e as informações espelham a realidade contábil e financeira da empresa?

Não. A empresa não utiliza o Balanço Patrimonial. Não foi possível apurar informações referentes a bens e direitos, obrigações e patrimônio líquido.

As receitas e despesas estão corretamente informadas no Demonstrativo do Resultado do Exercício-DRE e demonstram resultado real da empresa?

Não. A empresa não utiliza o Demonstrativo do Resultado do Exercício-DRE. Não foi possível verificar as receitas e despesas ou resultado. São utilizados simples cadernos para anotações, com dados não formatados ou padronizados, que causam dificuldade de interpretação.

As previsões de recebimentos e pagamentos estão corretamente registradas no Fluxo de Caixa?

Não. A empresa não utiliza a ferramenta Fluxo de Caixa. Para controle dos recebimentos e pagamentos são utilizadas anotações em simples cadernos separados, com dados não padronizados ou formatados, que dificultam o controle e gerenciamento do capital de giro.

O registro das entradas e saídas do caixa são corretamente registradas no Livro Caixa?

Não. Essas informações são registradas em um simples caderno, onde, rotineiramente são anotados somente os valores das entradas ou saídas, sem o histórico. Porém, esse procedimento, algumas vezes não é feito, demonstrando uma certa falta de preocupação com a rotina.

Existem outros documentos utilizados para o controle financeiro da empresa?

Sim. Basicamente são formados por anotações em cadernos, onde é feito o controle de estoque, os valores pendentes a receber de clientes inadimplentes, relação de fornecedores

com endereço e telefone, entre outros. Porém, as informações demonstram uma falta de confiabilidade, considerando a falta de formatação e padronização.

APÊNDICE C

RESUMO DAS DIFICULDADES VERIFICADAS NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E SUGESTÕES DE MELHORIAS

DIFICULDADE	SUGESTÃO DE MELHORIA
COMPRAS	
Prazo de pagamento	Negociar redução do prazo com fornecedores, visando redução no custo.
Mecanismos de pagamento	Negociar o pagamento por boletos de cobrança.
Controle dos pagamentos	Utilizar planilha contendo o fluxo de caixa, onde sejam demonstradas as datas e valores dos pagamentos previstos.
Controle do estoque	Utilizar planilha onde conste o nome do produto, a data de verificação, o estoque atual e mínimo para funcionamento da loja. A verificação deve ser feita quinzenalmente.
VENDAS	
Produtos com preços em torno de R\$ 10,00, que geram maior retorno	Intensificar atenção e ações de propaganda.
Controle das vendas a receber	Utilizar planilha contendo o fluxo de caixa, onde sejam demonstradas as datas e valores dos recebimentos previstos.
Forma de recebimento	Incluir opções de boletos de cobrança bancária e cartões de débito ou crédito.
Cadastro de clientes	Utilizar planilha contendo nome completo, CPF, endereço, telefone, e-mail, profissão e renda.
Vendas a prazo e limite de crédito para Clientes	Utilizar planilha contendo as vendas a prazo e o limite de crédito, que pode ser um percentual sobre a renda mensal.
Pesquisa em cadastro restritivo	Pesquisar se o proponente à compra a prazo está incluído no SPC.
CAPITAL DE GIRO	
Registros no caixa	Utilizar uma planilha onde constem as entradas e saídas de dinheiro, contendo data, valores, histórico e saldo final diário.
Guarda de documentos referentes a contas a pagar	Arquivar em local próprio, em ordem cronológica, não misturados com outros documentos.
Controle das vendas	Os valores precisam ser registrados em planilha, contendo datas e valores.
Utilização de financiamento de capital de giro	Verificar a possibilidade de uso com menor custo.

Utilização do cheque especial	A prioridade deve ser para o uso de crédito parcelado e desconto de recebíveis.
Atrasos nos pagamentos	Evitar o atraso, observando a planilha de fluxo de recebimentos e pagamentos
Relacionamento com bancos	Concentrar os negócios e a conta corrente em apenas um banco que melhor atenda as necessidades.
Movimentação bancária e conciliação da conta	Utilizar a internet diariamente.
CUSTOS	
Aluguel da sala comercial para produtos com valores em torno de R\$ 10,00	Cancelar o aluguel e juntar os produtos junto aos demais no prédio que não está alugado.
Despesa com telefone	Utilizar a internet para comunicação com os clientes e adquirir novo plano para uso do telefone com valor reduzido.
Controle	Registrar em uma planilha, juntamente com as receitas, para análise e comparação.
Redução dos custos em geral	Discutir com o contador a possibilidade de redução semestralmente.
RECEITAS	
Controle	Registrar em uma planilha, juntamente com os custos, para análise e comparação.
INADIMPLÊNCIA	
Controle	Utilizar planilha com o registro dos inadimplentes, anotando prazos concedidos e as ações tomadas.
Ações de cobrança	Cobrar atrasos a partir do 5º dia de atraso, cortar o crédito no 15º dia e registrar no SPC no 30º dia.
INVESTIMENTOS	
Sobras de caixa	Amortizar de forma antecipada financiamentos de capital de giro, se forem do tipo rotativos com possibilidade de utilização imediata, sem a necessidade de novas contratações. Após isto, fazer reserva de capital, através de aplicações financeiras em renda fixa, com rendimento diário e resgate automático na conta corrente.
Estoque	Administrar o estoque de acordo com o ciclo operacional, evitando excesso e obsolescência.
Estrutura física	Investimentos na estrutura física devem ser feitos através de financiamentos para pagamento a longo prazo e com juros reduzidos, evitando o uso do capital de giro.
ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE EM GERAL	
Caixa único para despesas particulares e da empresa	A proprietária deve fazer retiradas mensais de um pró-labore e manter o caixa somente para o movimento financeiro da empresa.

Capacitação	Participar de cursos promovidos pelo SEBRAE ou CDL, ler revistas e assistir programas de televisão especializados. Esse procedimento deve ser feito tanto pela proprietária como pelos funcionários.
Planejamento financeiro	Deve ser feito e registrado em documento, com prazos, valores e como serão executadas as estratégias. A análise e discussão do andamento e resultado precisa ser feita trimestralmente.
Melhoria na estrutura física	É necessária uma pequena ampliação e reforma no prédio para melhorar o espaço para demonstração e venda de produtos, além de incorporar a sessão de produtos de valor torno de R\$ 10,00. Também é necessária a aquisição de um computador com acesso a internet e impressora. Esses investimentos podem ser financiados para pagamento no longo prazo e com custo reduzido.

APÊNDICE D

MODELO DE PLANILHAS PARA MELHORAR A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

FLUXO DE CAIXA - PREVISÃO DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS

Periodicidade semanal

FLUXO DE CAIXA	Datas previstas				
	17/out	18/out	19/out	20/out	21/out
PREVISÕES					
Saldo inicial					
ENTRADAS					
Venda à vista					
Recebimento de vendas a prazo					
Resgate de aplicações financeiras					
TOTAL DAS ENTRADAS					
SAÍDAS					
Pagamento de fornecedores (cheques ou boletos)					
Pagamento de funcionários					
Encargos Sociais					
Aluguel					
Honorários por serviços prestados					
Pró-labore					
Impostos					
Material de consumo					
Água					
Luz					
Telefone					
Internet					
Publicidade					
Investimentos na estrutura					
Financiamentos de capital de giro					
Outras despesas					
TOTAL DAS SAÍDAS					
SALDO ATUAL					

