

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

Mariana Spader

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: O CASO DE UM COMERCIO
VAREJISTA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS

Porto Alegre

2011

Mariana Spader

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: O CASO DE UM COMERCIO
VAREJISTA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS**

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^o Dr. Oscar Claudino Galli

Tutora Orientadora: Prof. Keila Negrão

Porto Alegre

2011

Mariana Spader

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: O CASO DE UM COMERCIO
VAREJISTA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS**

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 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Antonio Padula

Prof Rosimeri da Silva

*Aos meus pais,
pelo carinho e apoio contínuo.*

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de realização deste curso de especialização.

A empresa alvo deste trabalho.

Aos professores e tutores da Escola de Administração da UFRGS, pela valiosa orientação.

A todos que me incentivam e acreditam em mim.

"Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é fazendo o que você ama fazer. Se você ainda não encontrou, continue procurando..."

Steve Jobs

RESUMO

A gestão do capital de giro e as atividades operacionais cotidianas da empresa são o tema deste trabalho, que discorrerá sobre o impacto destas sobre o saldo de caixa e o capital de giro, e os motivos que levam uma empresa a estar em crise financeira pela má administração dos seus ativos e passivos de curto prazo. Esta pesquisa apresenta um estudo de caso realizado na empresa Niterói Autopeças, um comércio varejista de peças automotivas, localizado na cidade de Canoas – RS, que vem apresentando um certo desequilíbrio financeiro e um constante endividamento. Neste cenário, este estudo pretende identificar *como a empresa Niterói Autopeças gerencia seu capital de giro*. A pesquisa tem como objetivo identificar os controles financeiros utilizados pela empresa e como a mesma realiza a gestão do seu capital de giro; verificar quais as técnicas indicadas pelos autores da área de finanças para gestão do capital de giro; e propor um modelo que auxilie a empresa na gestão de seu capital de giro. Isto foi realizado através de uma análise de documentos gerenciais da empresa e também com entrevistas com o seu administrador financeiro. Este trabalho se justifica e se torna importante ao poder auxiliar a empresa alvo deste estudo de caso e qualquer empreendimento cujos gestores estejam interessados em controlar melhor suas finanças e os riscos que envolvem o negócio pela falta do controle adequado de suas finanças, especialmente a adequada gestão de seu capital de giro.

Palavras-chave: Gestão do capital de giro. Desequilíbrio financeiro. Liquidez.

ABSTRACT

The management of working capital and daily operational activities of the company are the subject of this work, which will discuss the impact of such on the balance of cash and working capital, and the reasons why a company to be in financial crisis by mismanagement of its assets and short-term liabilities. This research presents a case study in Niterói Autopeças, a retail automotive parts, located in the city of Canoas - RS, which has shown some financial instability and a constant debt. In this scenario, this study aims to identify how the company manages its Niterói Autopeças capital. The research aims to identify the financial controls used by the company and how it performs the management of working capital; see which techniques indicated by the authors of the finance for working capital management, and propose a model to assist the company in managing its working capital. This was accomplished through an analysis of documents of company management as well as interviews with his financial manager. This work is justified and becomes important to be able to help the company target of this case study and any business whose managers are interested in managing their finances better and the risks involved in the business by the lack of adequate control of their finances, especially the proper management its working capital

Keywords: Management of working capital. Financial imbalance. Liquidity.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Capital de Giro	23
Equação 2 - Necessidade de Capital de Giro.....	23
Equação 3 - Efeito Tesoura	25
Equação 4 - Ciclo Econômico	27
Equação 5 - Ciclo Financeiro	28
Equação 6 - Ciclo Operacional.....	28
Equação 7 - Indicador de Liquidez - Liquidez Seca.....	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação Legal do Balanço Patrimonial	18
Figura 2 - Modelo de Demonstração do Balanço Patrimonial	19
Figura 3 - Representação Legal de Demonstração do Resultado do Exercício	20
Figura 4 - Modelo de Demonstração do Fluxo de Caixa.....	22
Figura 5 - Representação Gráfica dos Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional.....	29
Figura 6 - Saldo de Receitas x Saldo de Despesas	42
Figura 7 - Variação da NCG nos períodos	43
Quadro 1 - Valor em Reais da NCG.....	43
Quadro 2 - Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional.....	44
Figura 8 - Variação dos Saldos de Caixa nos Períodos	45
Figura 9 - Capital Próprio x Capital de Terceiros	46
Figura 10 - Modelo de Gestão de Capital de Giro.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP - Balanço Patrimonial

CCL - Capital Circulante Líquido

CE - Ciclo Econômico

CF - Ciclo Financeiro

CG - Capital de Giro

CO - Ciclo Operacional

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

LS - Liquidez Seca

NCG - Necessidade de Capital de Giro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	16
1.1 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO E SUAS DECISÕES	16
1.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA	17
1.2.1 Balanço Patrimonial	17
1.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício	19
1.2.3 Fluxo de Caixa.....	21
1.3 DEFINIÇÕES DE GIRO, CAPITAL DE GIRO E NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO.....	22
1.4 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	24
1.4.1 Custo do Capital Próprio, de Terceiros e Alavancagem	26
1.4.2 Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional.....	27
1.4.3 Caixa, Liquidez, Risco e as Contas Bancárias	29
1.4.4 Administração de Valores a Receber	33
1.4.5 Administração dos Estoques	34
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDADE.....	55
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDADE COM RESPOSTAS COLETADAS	58
APÊNDICE C - ABA DRE	65
APÊNDICE D - ABA BALANÇO PATRIMONIAL DE JULHO 2011.....	65
APÊNDICE E - ABA FLUXO DE CAIXA AGOSTO/2010 A JULHO/2011	67
APÊNDICE F - ABA CICLOS.....	67
APÊNDICE G - ABA VARIAÇÃO DA NCG.....	69
APÊNDICE H - ABA CAPITAL DE TERCEIROS VERSUS CAPITAL PRÓPRIO	70
APÊNDICE I - ABA RECEITAS VERSUS DESPESAS	71
APÊNDICE J - ABA VARIAÇÃO DOS SALDOS DE CAIXA.....	72

INTRODUÇÃO

A gestão do capital de giro e as atividades operacionais cotidianas da empresa são o tema deste trabalho, que discorrerá sobre o impacto destas sobre o saldo de caixa e o capital de giro, e os motivos que levam uma empresa a estar em crise financeira pela má administração dos seus ativos e passivos de curto prazo.

PROBLEMATIZAÇÃO

Diante de um contexto de intensas e rápidas mudanças no mercado e na economia, alta competitividade e velocidade das informações, os administradores das empresas têm a função de serem transformadores de situações, precisam ser flexíveis e capazes de reagir rapidamente a estas mudanças.

Entre os principais papéis dos administradores está a capacidade de tomar decisões que mantenham sua empresa forte e rentável. Para isso precisa lidar de maneira hábil com as pessoas que compartilham o trabalho, exercendo sua liderança, fazer um bom planejamento para atingir resultados, organizar recursos e assegurar-se que tudo ocorreu de acordo com o planejado. Para isso precisa de competências e habilidades para atuar no mercado com o propósito de valorização da empresa, visando também contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Especificamente do administrador financeiro, é exigido que gere com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa, tome decisões financeiras eficientes e identifique oportunidade e riscos. Muitas empresas têm dificuldade em realizar sua gestão financeira, principalmente aquelas de constituição recente, o que acaba gerando os altos índices de mortalidade empresarial nos primeiros anos de existência.

Geralmente, grande parte destas empresas não possui um controle detalhado das suas vendas, seus custos, suas despesas e do seu lucro. Resultado deste descontrole muitas vezes é um endividamento crescente, fazendo a empresa entrar em crise. Neste cenário, as empresas podem escolher endividar-se para alavancar seu negócio, ou podem ser obrigadas a endividar-se para manter-se em funcionamento. Quando o endividamento é causado por descontrole é

preciso estancá-lo, reavaliando a gestão de seu capital de giro e ter conhecimento dos seus processos, estando assim preparada para utilizar de maneira mais racional o crédito ofertado pelas instituições financeiras para suprir suas necessidades de capital.

QUESTÃO DE PESQUISA

Para melhor compreender o funcionamento deste processo de gestão do capital de giro, este trabalho apresenta um estudo de caso realizado na empresa Niterói Auto Peças (nome fictício). Trata-se de um comércio varejista de peças automotivas localizado na cidade de Canoas – RS, atuando no mercado há quatro anos. Possui dois sócios, um responsável pela administração da empresa, focado na parte financeira e de compras, e o outro sócio responsável pela parte de vendas e relacionamento com oficinas mecânicas. Em contato com o administrador da empresa, identificou-se que a mesma vem apresentando desequilíbrios financeiros e um endividamento constante. Com esse cenário, este estudo pretendeu verificar: *como a empresa Niterói Autopeças gerencia seu capital de giro?*

OBJETIVO GERAL

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral realizar uma avaliação da gestão do capital de giro da empresa e propor melhorias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir esse objetivo geral, pretendeu-se como objetivos específicos: identificar os controles financeiros utilizados pela empresa e como a mesma realiza a gestão do seu capital; verificar quais as técnicas indicadas pelos autores da área de finanças para gestão do capital de giro; e propor um modelo que auxilie a empresa na gestão de seu capital de giro.

JUSTIFICATIVA

Para toda empresa é fundamental ter um controle financeiro confiável para resultar em uma boa gestão dos recursos, especialmente uma adequada gestão das suas finanças de curto prazo, que poderá evitar riscos, minimizando assim problemas financeiros. Dessa forma, entende-se que este trabalho é importante ao auxiliar a empresa alvo deste estudo e qualquer empreendimento cujos gestores estejam interessados em controlar melhor suas finanças, compreender as variantes e os riscos que envolvem o negócio.

Além disso, a oportunidade de realização desta pesquisa é de grande valia para a autora do estudo, uma vez que, na função de bancária atendendo Pessoas Jurídicas, poderá melhor auxiliar seus clientes no que se refere aos seus controles financeiros, principalmente seu capital de giro, servindo também para colocar em prática o aprendizado adquirido pela autora durante o curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Para discorrer sobre o assunto proposto, este trabalho foi estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta teorias de diversos autores sobre gestão do capital de giro para melhor compreensão do assunto abordado. O segundo capítulo trás os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa. O terceiro capítulo compreende as análises dos resultados coletados durante a pesquisa, seguido das limitações e considerações finais do estudo.

1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Neste capítulo são apresentadas as funções de um administrador financeiro e os motivos que levam uma empresa a estar em crise financeira pelo descontrole da sua gestão de capital de giro. Serão apresentadas teorias de diversos autores, as quais sustentarão o entendimento do assunto em questão e necessárias para se atingir os objetivos propostos.

O planejamento financeiro de curto prazo e a administração do capital de giro são o foco deste trabalho. Assim, estão descritas as atividades operacionais da empresa e seu impacto sobre o saldo de caixa e o capital de giro.

1.1 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO E SUAS DECISÕES

Um administrador financeiro exerce função vital na longevidade de uma empresa ao identificar as oportunidades de investimento onde os valores gerados compensem os riscos assumidos. Precisa conhecer as informações mais valiosas para ter decisões acertadas.

De acordo com Ross, Westerfield & Jordan (2002), é função de um administrador financeiro controlar três questões: orçamento de capital (gestão dos investimentos a longo prazo), estrutura de capital (decisões de uso de capital de terceiros a longo prazo e capital próprio) e administração do capital de giro (gestão dos ativos e passivos a curto prazo).

Entre as atividades que o administrador financeiro desempenha, destaca-se a tomada de decisões, a análise de custos/benefícios/lucratividade de projetos, e o controle e acompanhamento de “orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análises de investimentos e captação de fundos” (GITMAN, 1997, p. 4). Suas atividades-chaves estão, portanto, basicamente relacionadas a:

- a) análise e planejamento financeiro: dizem respeito à transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva e determinação dos aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos;
- b) decisões de investimento: determinam a combinação e o tipo de ativos constantes no Balanço Patrimonial de empresa;
- c) decisões de financiamento: relaciona-se a busca da combinação mais apropriada entre financiamentos a curto e longo prazos, assim como das fontes ideais (GITMAN, 1997, p. 13-14).

Juntamente com o planejamento financeiro e as decisões de investimento e financiamento, realizar a análise das demonstrações financeiras é importante, pois “geralmente, consistem em uma fonte básica de informações para a tomada de decisões financeiras” do administrador (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2002, p. 56).

1.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA

Para que ao administrador financeiro possa tomar suas decisões financeiras adequadas, ele utiliza instrumentos para acompanhamento das operações da empresa. Além disso, são importante ferramenta de auxílio na gestão ao retratar a saúde financeira da empresa.

As demonstrações financeiras e os números derivados destas demonstrações são úteis para usuários tomarem decisões e “são os principais meios de comunicação de informações financeiras tanto dentro quanto fora da empresa” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 78). Ainda conforme os autores, no seu uso interno, as demonstrações podem ser usadas na avaliação de desempenho da empresa e nas projeções para o futuro. Externamente, são úteis para instituições que fornecem crédito à empresa, que irão avaliar sua saúde financeira.

As demonstrações financeiras básicas para análise econômica-financeira de uma empresa são: Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício.

1.2.1 Balanço Patrimonial

“O Balanço Patrimonial (BP) é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis), e a diferença entre os dois (Patrimônio Líquido da empresa), num dado momento” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 56).

Conforme Gitman (1997), o BP é uma demonstração resumida da posição financeira da empresa, já que os bens e direitos são realizados no Ativo, as obrigações no Passivo e o Patrimônio representa o capital próprio da empresa. Ainda, o Passivo = origem de recursos e o Ativo = aplicação de recursos.

De um modo geral “a razão principal para se avaliar estruturas alternativas de ativos, passivos e patrimônio líquido é a maximização da riqueza dos proprietários” (GITMAN, 1997, pg. 618). Ou também, “o Balanço Patrimonial é o modelo de mensuração e informação do investimento” (PADOVEZE & BENEDICTO, 2007, p. 27).

A Figura 1 apresenta a representação oficial do Balanço Patrimonial, segundo a Lei 11.638/2007.

Figura 1 - Representação legal do Balanço Patrimonial

ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Caixa e Bancos	Títulos a Pagar a Fornecedores
Aplicações Financeiras	Impostos a Recolher sobre Mercadorias
Títulos a Receber de Clientes	Impostos a Recolher sobre Lucros
(-) Títulos Descontados	Salários e Encargos a Pagar
(-) Créditos de Liquidação Duvidosa	Contas a Pagar
Estoques	Adiantamentos de Clientes
Adiantamento a Fornecedores	Empréstimos e Financiamentos
Outros Créditos	Participações a Pagar
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	Dividendos e Lucros a Distribuir
Títulos a Receber	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
Créditos com Empresas Ligadas	Empréstimos e Financiamentos
Títulos Mobiliários	Impostos Financiados
Investimentos Temporários	Mútuos de Coligadas e Controladas
ATIVO PERMANENTE	RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS
Investimentos	Receitas - Despesas
Em Empresas Ligadas	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Em Outras Empresas	Capital Social
Imobilizado	Reservas de Capital
(-) Depreciação e Exaustão Acumulada	Ajustes de Avaliação Patrimonial
Diferido	Ações em Tesouraria
(-) Amortização Acumulada	Reservas de Lucros
Intangível	Lucros ou Prejuízos Acumulados
Diferido	
ATIVO TOTAL	PASSIVO TOTAL

Fonte: www.planalto.gov.br

Apresentadas as contas do Ativo e Passivo, a Figura 2 trás um Balanço Patrimonial mais simplificado para diferenciar as finanças de curto e longo prazo, o que também facilitará a compreensão das definições de giro apresentadas neste estudo.

Figura 2 - Modelo de Demonstração do Balanço Patrimonial

ATIVO CIRCULANTE FINANCEIRO	PASSIVO CIRCULANTE FINANCEIRO
Disponibilidades	Empréstimos e Financiamentos
Caixa	PASSIVO CIRCULANTE OPERACIONAL
Depósitos Bancários à Vista	Fornecedores
Aplicações de Liquidez Imediata	Impostos a Recolher
ATIVO CIRCULANTE OPERACIONAL	Salários a Pagar
Clientes	PASSIVO PERMANENTE
Estoques	Itens classificados no Passivo Não Circulante e no Patrimônio Líquido da Demonstração Legal
ATIVO PERMANENTE	
Itens classificados no Ativo Não Circulante da Demonstração Legal	
ATIVO TOTAL	PASSIVO TOTAL

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFGRS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.17).

As finanças de curto prazo, alvo deste trabalho, analisam as decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e o capital de giro (circulante) líquido (diferença entre eles).

A diferença mais importante entre finanças de curto e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. As decisões financeiras de curto prazo tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos. Por exemplo, encomendas de matérias-primas, pagamentos a vista ou descontos na venda de produtos acabados. Por outro lado, a compra de determinada máquina para reduzir os custos operacionais pelos próximos cinco anos é uma decisão financeira a longo prazo (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 412).

Após demonstrado o Balanço Patrimonial, abaixo apresenta-se a estrutura e a aplicação da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), outra demonstração financeira obrigatória das empresas.

1.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Conforme os autores Ross, Westerfield e Jordan (2002), o DRE mede o desempenho ao longo de determinado período e divulga as receitas, as despesas e diferença entre elas (o lucro), demonstrando o que ocorre com cada real de receita de venda.

A Figura 3 apresenta a estrutura legal de uma Demonstração do Resultado do Exercício segundo a Lei 11.638/2007.

Figura 3 - Representação Legal de Demonstração do Resultado do Exercício

RECEITA OPERACIONAL BRUTA
(-) Impostos Incidentes sobre Vendas
(-) Devoluções e Abatimentos
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) Custo dos Produtos e Serviços Vendidos
LUCRO BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Com Vendas
Gerais e Administrativas
Financeiras Líquidas
Despesas Financeiras (-) Receitas Financeiras
(+/-) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS
Equivalência Patrimonial
Resultados de Outras Participações
LUCRO OPERACIONAL
Resultados Não-Operacionais
Correção Monetária do Exercício
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DOS IMPOSTOS SOBRE O LUCRO E PARTICIPAÇÕES
(-) Provisão para Impostos sobre o Lucro (Imposto de Renda e Contribuição Social)
(-) Participações dos Empregados, Administradores e Outras Participações
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Fonte: www.planalto.gov.br

Ainda conforme os autores Ross, Westerfield e Jordan (2002), uma DRE deve ser elaborada de acordo com os princípios contábeis, e isso significa que obedecendo o Princípio da Competência, reconhecemos a receita quando ocorre a venda, o que não necessariamente coincide com o período de recebimento.

Por isso se diz que lucro não significa que há dinheiro em caixa.

Por exemplo, uma venda feita em dezembro de um ano para ser recebida em janeiro do outro, mas é contabilizada como receita (ou seja, no DRE) no mês de dezembro. Como não foi recebida, vai aparecer no Balanço Patrimonial de dezembro como uma Conta a Receber no Ativo. Porém, no Fluxo de Caixa, a venda somente é contabilizada em janeiro.

As reais saídas e entradas de dinheiro podem ser visualizadas através do Fluxo de Caixa, detalhado a seguir, construído com as informações extraídas das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial e DRE).

1.2.3 Fluxo de Caixa

No que se refere à demonstração do Fluxo de Caixa, apesar de ser uma das demonstrações mais úteis, não tem sua divulgação obrigatória por todas as empresas. Segundo a Lei 11.638/2007, promulgada em 28 de dezembro de 2007 e que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2008, “a companhia fechada com patrimônio líquido, na data do Balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa”. A lei ainda altera e introduz novos dispositivos à lei das sociedades por ações (lei nº 6404/76), onde a DOAR (Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos) foi substituída pela demonstração dos fluxos de caixa, e se companhia aberta, deverá fazer e publicar a demonstração do valor adicionado.

A importância da confecção do fluxo de caixa passa pelo objetivo da função financeira:

O objetivo da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza. É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros da empresa. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 41).

Esta demonstração dos fluxos das entradas e saídas de caixa é usada para “estimar as necessidades de caixa a curto prazo, dando atenção ao planejamento de excedentes e faltas de caixa, pois poderá planejar investimentos se esperar sobras de recursos, e poderá se preparar com antecedência para obter financiamento em caso de falta” (GITMAN, 1997 p. 590).

Uma correta administração dos fluxos de caixa gera efeito benéfico, e pode gerar uma menor necessidade de financiamentos em giro, melhorar negociações com fornecedores ao alongar prazos e receber descontos, melhorar as decisões de nível de estoques e municiar a construção da política de concessão de crédito ou concessão de descontos para reduzir prazos de recebimentos.

A Figura 4 demonstra o modelo de Fluxo de Caixa proposto por Matarazzo (2010) citado por Martinewski (2010).

Figura 4 - Modelo de Demonstração do Fluxo de Caixa

Resultado do Exercício
(+ou-) Ajustes referentes a despesas e receitas que não afetam o caixa: Depreciações, Resultado de Equivalência Patrimonial, Resultado não Operacional
(=) Geração Bruta de Caixa
(+ou-) Variação da NCG
(=) Geração Operacional de Caixa
(+ou-) Variação de Empréstimos de Curto Prazo
(=) Geração Corrente de Caixa
(+ou-) Variação de Itens Permanentes de Caixa: Ativo Permanente e Patrimônio Líquido
(+ou-) Variação de Itens não Correntes: Realizável e Exigível a Longo Prazo
(=) Geração Líquida de Caixa
(+) Saldo Inicial de Caixa
(=) Saldo Final de Caixa

Fonte: Apostila Gestão Financeiro do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.31).

Após apresentadas as Demonstrações Financeiras e o Fluxo de Caixa, é possível uma melhor compreensão das definições de giro, capital de giro e necessidade de capital de giro, conforme abaixo.

1.3 DEFINIÇÕES DE GIRO, CAPITAL DE GIRO E NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Nas literaturas dos autores da área de finanças, as definições de giro e capital de giro são semelhantes e se complementam.

Assaf Neto & Silva (2007) referem-se a *giro* como os recursos de curto prazo da empresa, capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano e seus elementos são identificados no ativo circulante e passivo circulante.

Ainda baseado em Assaf Neto & Silva (2007), *capital de giro* (CDG) são os recursos necessários para financiar suas necessidades operacionais desde a aquisição de matérias-primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado e a definição desse montante é uma tarefa que afeta sensivelmente o sucesso de um negócio, já que repercute na liquidez e rentabilidade.

A definição de Gitman complementa:

Os ativos circulantes, normalmente chamados de capital de giro, representam a parcela de investimento que circula duante a condução normal dos negócios. Essa idéia compreende a transição periódica de caixa para estoque, destes para duplicatas a receber e de volta para caixa, que compõe o ciclo operacional (GITMAN, 1997, p.619).

Então, observando as contas presentes no Balanço Patrimonial, pode-se definir:

Equação 1 - Capital de Giro

$$\text{Capital de Giro (CDG)} = \text{Passivo permanente} - \text{Ativo permanente}$$

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFGRS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.18).

Buscando um equilíbrio financeiro, “toda empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional (...) e é exigida vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelo passivo” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 24). Conhecendo e a estrutura financeira da empresa, é possível “identificar as efetivas necessidades de capital de giro da empresa, ou seja, o volume de investimento operacional em giro adequada a seu equilíbrio financeiro” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 61).

Assim, a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é definida conforme a Equação 2:

Equação 2 - Necessidade de Capital de Giro

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

Ou

$$\text{NCG} = \text{Estoques} + \text{Clientes} - \text{Contas a pagar}$$

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFGRS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.26).

Ou seja, o Ativo Circulante Operacional é um investimento necessário, mas a empresa buscará minimizar, assim como buscará maximizar o Passivo Circulante Operacional, que são os financiamentos gerados espontaneamente pela própria operação. Conforme Gitman (1997), neste financiamento espontâneo destacam-se duplicatas a pagar (prazo recebido dos fornecedores) e valores tais como salários a pagar, impostos a recolher, contribuições sociais, entre outros.

Os recursos disponíveis (CDG) podem ser suficientes para suprir a necessidade de recursos (NCG) ou não. Se for suficiente, o volume excedente poderá ser aplicado. Se for insuficiente, o volume faltante terá que ser captado.

Então, fazendo esta relação entre giro, CDG e NCG, e conforme os autores Assaf Neto & Silva (2007), o volume das vendas e o ciclo financeiro são os eventos que basicamente afetam a Necessidade de Capital de giro. O aumento do volume de vendas e o aumento do prazo concedido aos clientes são fatores que aumentam a necessidade de capital de giro, já o aumento do prazo recebido dos fornecedores reduzem a necessidade. Afetam positivamente o Capital de Giro: o lucro, financiamentos de longo prazo, aportes de capital, venda de ativo imobilizado ou investimentos (permanente), redução do Ativo Realizável a longo prazo. E o afetam negativamente: prejuízo, distribuição de resultado, compra de imobilizado ou investimento, vencimento de financiamentos de longo prazo, aumentos do Ativo Realizável a longo prazo. Importante notar que aumentar (ou reduzir) vendas não afeta o CDG, mas a NCG. O que afeta o CDG é o resultado das vendas (lucro ou prejuízo).

“Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos e uma boa gestão reduz a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 40).

Dentro deste contexto, o ajuste entre giro, capital de giro e necessidade de capital de giro pode ser realizado com uma administração competente, observando certos aspectos, descritos a seguir.

1.4 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

Fazer a administração do capital de giro é fazer a gestão do “ativo circulante e do passivo circulante, ou seja, no curto prazo” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 15).

E para realizar uma correta gestão do seu capital de giro, as empresas precisam observar vários aspectos, dentre eles:

“A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes, e as 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 circulantes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p.15).

Além destes, o volume do capital de giro é determinado também pelo volume e sazonalidade das vendas, comportamento da economia e do mercado, tecnologia, políticas de negócios, influência de fornecedores, concorrente, clientes, dentro outros. Este volume visa “assegurar que os recursos sejam suficientes para evitar interrupções dispensiosas” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 40).

O objetivo da administração financeira a curto prazo é gerir cada um dos ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa (GITMAM, 1997, p. 618).

Esta correta administração do capital de giro é decisiva e se realizada de forma inadequada normalmente resulta em sérios problemas financeiros e até para a formação de uma situação de insolvência. Um exemplo de boa administração do capital de giro pode ser:

Imprimir alta rotação ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento de rentabilidade (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p.19).

A gestão baseada em um planejamento financeiro evita um dos efeitos comuns no capital de giro, o chamado Efeito Tesoura.

O Efeito Tesoura, também denominado *overtrading* ocorre quando “o crescimento expressivo das vendas não vem acompanhado de adequado suporte de recursos para cobrir a maior necessidade de capital de giro, e a empresa passa a se utilizar de créditos onerosos de curto prazo para financiar sua NCG” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p.84). É também conseqüência do descontrole no crescimento da dependência de empréstimos de curto prazo.

Temos então um Efeito Tesoura quando:

Equação 3 - Efeito Tesoura

$$\text{NCG} > \text{CDG}$$

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.45).

Dentre as causas do Efeito Tesoura podem ser citadas, conforme Assaf Neto e Silva (2007):

- Expansão das operações de produção e vendas causa crescimento da NCG pois demanda naturalmente maior volume de investimento em giro (duplicatas a receber e estoques). O aumento de vendas não é prejudicial, claro, já que aumentar as vendas deverá aumentar o lucro, mas precisa de equilíbrio;
- crescimento do ciclo financeiro, independente das vendas (má gestão dos ativos e passivos circulantes operacionais), como concessões de maiores prazos de pagamentos aos clientes ou redução no financiamento operacional;
- recursos podem ser desviados do giro para financiar investimentos em bens (imobilizações).

Ou seja, quando o valor da necessidade de capital de giro (NCG) for maior do que o valor do capital de giro (CDG) e esta defasagem aumentar em períodos subsequentes, temos uma clara tendência ao desequilíbrio econômico financeiro.

A seguir serão detalhados os aspectos que compõem a administração do capital de giro de uma empresa: custo do capital próprio, de terceiros e a alavancagem, ciclos econômico, financeiro e operacional, conta caixa, liquidez, suas contas bancárias, administração de valores a receber e administração do seu estoque.

1.4.1 Custo do Capital Próprio, de Terceiros e Alavancagem

A estrutura de capital das empresas é formada por capital próprio e por capital de terceiros. As empresas podem escolher o quanto usar de um ou de outro, escolhendo o quociente que maximiza o lucro. As empresas podem escolher endividar-se ou podem ser obrigadas a endividar-se para manter-se em funcionamento.

O custo do capital próprio “é o retorno que os investidores da empresa exigem por seu investimento” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 321).

As empresas utilizam capital de terceiros “para financiar seus investimentos (...) e o custo de capital de terceiro corresponde a taxa de juros que a empresa precisa pagar para obter

novos empréstimos e também é o retorno exigido pelos financiadores das dívidas da empresa” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 324).

Utiliza-se do capital de terceiros quando o ganho financeiro proporcionado é maior que o custo ou o risco assumido. Possivelmente irá buscar nas instituições financeiras o capital de giro que alavancará seu negócio. Então,

a alavancagem financeira é a intensidade com a qual empresa está endividada e quanto mais financiamento por meio de capital de terceiros a empresa utilizar, maior será a alavancagem financeira. A utilização de dívidas na estrutura de capital da empresa é denominada endividamento. A dívida funciona como uma alavanca, no sentido em que utilizá-la pode aumentar tanto ganhos como perdas. Portanto a alavancagem financeira aumenta o potencial de remuneração para os acionistas, mas ao mesmo tempo aumenta o potencial de situações de insolvência ou falência (GITMAN, 2002, p. 58).

1.4.2 Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional

Neste processo de administração do capital de giro é importante conhecer os ciclos existentes na condução dos negócios das empresas: os ciclos econômico, financeiro e operacional. Conhecer os ciclos, medidos em dias, possibilita ganhos de rentabilidade e é uma ferramenta de controle do giro.

As atividades operacionais de uma empresa “geram séries de entradas e saídas de caixa. Tais fluxos de caixa não são sincronizados, e são incertos. Não são sincronizados porque, por exemplo, o pagamento de compras de matérias primas não ocorre ao mesmo tempo em que ocorre o recebimento pela venda do produto. São incertos porque as vendas e o custos futuros não podem ser previstos com exatidão (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 413-414).

O Ciclo Econômico (CE) é período no qual a matéria-prima é adquirida, transformada e vendida (prazo de estocagem) e “não leva em consideração os prazos de recebimentos de vendas e os pagamentos dos gastos ocorridos” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 22), conforme Equação 4.

Equação 4 - Ciclo Econômico

$$CE = PME$$

Onde PME = prazo médio de estocagem (estoque+adquisição+produtos acabados)

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.23).

Conforme Assaf Neto & Silva (2007), o Ciclo Financeiro (CF) mede exclusivamente as movimentações de caixa, da saída ao recebimento do dinheiro e “representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades”. Pode ser definido como o Prazo de Estocagem (Ciclo Econômico) mais o Prazo de Recebimento (ou Cobrança) concedido aos clientes, deduzido do Prazo de Pagamento recebido dos diversos fornecedores da empresa, conforme Equação 5.

Equação 5 - Ciclo Financeiro

$$CF = PME + PMR - PMP \text{ ou } CF = CO - PMP$$

Onde:

PME = prazo médio de estocagem

PMR = prazo médio de recebimento

PMP = prazo médio de pagamento

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFGRS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.23).

Por fim, o Ciclo Operacional engloba todo o processo da atividade de uma empresa, incluindo dentro dele os ciclos financeiro e econômico, isto é, “se inicia na aquisição da matéria-prima para produção e se finaliza no recebimento pela venda do produto final” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p.19).

Assim, ciclos mais curtos proporcionam resultados melhores às empresas, pois quanto maior o ciclo, mais tempo a empresa precisa financiar a sua atividade.

Observando o Balanço Patrimonial (Figura 2), e conforme Assaf Neto & Silva (2007), as contas do ativo circulante operacional (contas a receber e estoques) e passivo circulante operacional (fornecedores, salários) são as contas que alteram o ciclo operacional.

Equação 6 - Ciclo Operacional

$$\text{Ciclo Operacional: } CO = PMR + PME$$

Onde:

PMR = prazo médio de recebimento

PME = prazo médio de estoques

Fonte: Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFGRS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.23).

A Figura 5 apresenta a representação gráfica dos ciclos existentes na condução dos negócios das empresas. Com ela podemos identificar visualmente as diferenças entre os ciclos.

Figura 5 - Representação gráfica dos Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional



Fonte: Apostila Gestão Financeiro do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.14).

Além do conhecimento dos ciclos da atividade da empresa, é preciso atenção a três ativos circulantes importantes para administração do capital de giro: caixa, valores a receber e estoques, descritos a seguir.

1.4.3 Caixa, Liquidez, Risco e as Contas Bancárias

Conforme Gitman (1997), caixa são ativos que se espera sejam convertidos no prazo de um ano. A manutenção de caixa é necessária, principalmente, para garantir o pagamento das contas e deve-se manter certo nível que suporte o descasamento dos recebimentos e dos pagamentos e eventuais despesas imprevistas.

Observando o Passivo Circulante no Balanço Patrimonial (Figura 2), os desembolsos mais comuns na atividade da empresa são “compras à vista, pagamento de duplicatas, de leasing, de aluguéis, de salários, de impostos, de juros, pagamento de empréstimos, aquisição de equipamentos e pagamento de dividendos” (GITMAN, 1997, pg. 593).

A função do Caixa é comportar estes desembolsos e “se suas obrigações de curto prazo tiverem vencimento nos próximos dias, é necessário ou que o fluxo de recebimentos

seja compatível com as necessidades de recursos ou que a empresa possua disponibilidade para garantir o cumprimento das obrigações” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 33).

“Numa situação ideal, em que uma empresa tem controle total sobre sua liquidez, seu saldo de caixa seria zero. Tradicionalmente considera-se que existem três motivos para que uma empresa mantenha um valor mínimo de caixa” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 86). Os autores continuam: primeiro, uma empresa precisa ter recursos aplicados no caixa para poder honrar os compromissos assumidos. O segundo motivo refere-se à precaução de manter uma quantidade de recursos para eventualidades, considerando a atitude do administrador frente aos riscos e a existência de fluxos de pagamentos futuros nem sempre previsíveis. Por fim, o último motivo refere-se à especulação ou perspectiva de uma oportunidade futura de fazer negócios.

Algumas atividades cotidianas aumentam e diminuem o saldo do caixa. Quando uma empresa mantém o caixa com saldo acima do necessário ela incorre num custo de oportunidade, que conforme Gitman (1997) são oportunidades perdidas quando os recursos de uma empresa não são utilizados de forma que produza o maior resultado possível, empregando seus recursos de maneira mais rentável (por exemplo, poderia aplicar este valor excedente tendo cuidado com a facilidade de resgate de aplicações financeiras dos excessos de caixa para garantir a liquidez necessária).

Existe uma diferença entre o saldo da conta de uma empresa no banco e o valor registrado na conta caixa da empresa. Essa diferença é chamada de *float*. Assim, “o *float* pode ser também definido como o montante de recursos transitórios que permanece no banco” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 105). Essa diferença refere-se, por exemplo, ao prazo de compensação de cheques e crédito dos valores do serviço de cobrança prestado pelos bancos.

Quando se fala em caixa, é importante fazer esclarecimentos em relação à liquidez, e é importante relacionar a liquidez, o risco, a insolvência e o Capital Circulante Líquido:

a) Liquidez

Liquidez refere-se à folga financeira que uma empresa apresenta para cumprir com suas obrigações, pagar suas contas a curto prazo. Ou “refere-se à velocidade e facilidade com a qual um ativo pode ser convertido em caixa (...) e um ativo de alta liquidez é aquele que

pode ser vendido rapidamente sem perda significativa de valor” (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 58).

Ainda conforme Ross, Westerfield & Jordan (2002), geralmente os ativos são representados no Balanço Patrimonial (Figura 2) em ordem decrescente de liquidez, primeiro os mais líquidos: caixa, contas a receber, estoques, bens imobilizados. Os autores salientam que a liquidez tem valor, e quanto mais líquido o negócio, menor é a possibilidade de insolvência.

Embora muitos analistas financeiros julguem que os índices de liquidez não são capazes de medir a capacidade de pagamentos da empresa porque não são extraídos do fluxo de caixa, “eles procuram evidenciar a condição da empresa de saldar suas dívidas e são extraídos no Balanço Patrimonial, razão porque são considerados indicadores estáticos” , mas mesmo assim, auxiliam o analista financeiro, após a obtenção desses dados, a “avaliar as possibilidades futuras da empresa, a aumentar ou diminuir seus ativos realizáveis e seus passivos exigíveis” (PADOVEZE & BENEDICTO, 2007, p. 136).

O índice de liquidez mais utilizado é o chamado Liquidez Seca (LS) porque exclui os estoques do cálculo das disponibilidades, isto porque o tempo para transformar-lo em caixa é muito mais longo que os demais ativos circulantes (caixa e aplicações) ou então “a exclusão dos estoques é para verificar se a empresa tem ou não dependência das vendas para liquidar seu compromissos” (PADOVEZE & BENEDICTO, 2007, p. 139);

Equação 7 - Indicador de Liquidez - Liquidez Seca

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

Fonte: Apostila Gestão Financeiro do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros (2010, p.29).

b) Risco e insolvência

Risco é a possibilidade da empresa se tornar tecnicamente insolvente, isto é, ser incapaz de pagar suas dívidas. Ou também, como define Gitman (1997), risco é a possibilidade de prejuízo financeiro, ou mais, a variabilidade de retornos associada a um determinado ativo;

c) Capital Circulante Líquido (CCL)

“O CCL é diretamente obtido pela diferença entre o ativo e o passivo circulantes. Reflete a folga financeira e, também representa o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos de curto prazo” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 16).

Conforme explica Padoveze & Benedicto (2007), existe diferença entre NCG (Necessidade de Capital de Giro), CCL (Capital Circulante ou de Giro Líquido) e CCP (Capital Circulante Próprio). Se a NCG é a diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional, e mostra as necessidades de financiamento em giro de curto prazo, já o Capital Circulante Líquido representa, de maneira geral, o valor das aplicações líquidas dos recursos deduzidas das dívidas de curto prazo, para giro ou não. O Capital Circulante Próprio é a diferença entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Permanente, e por este conceito, o CCP é aquela parcela do ativo circulante que é financiada com recursos próprios, isto é, o que sobra do Patrimônio Líquido após o comprometimento dos recursos próprios com o ativo permanente.

O CCL também é uma medida de liquidez da empresa, sendo, dessa maneira, um indicador de risco que a empresa apresenta.

Porém, somente a presença de um CCL positivo não é um indicador seguro de equilíbrio financeiro. Mas, quanto maior o CCL, menor seu risco de insolvência, (...) por outro lado, uma maior segurança mantida por uma folga financeira incorpora um custo de oportunidade mais elevado, pressionando negativamente seus resultados (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 22 e 24).

Já “uma empresa com CCL negativo, isto é, com passivo circulante maior que ativo circulante, denota que os recursos de longo prazo da empresa não são suficientes para cobrir suas aplicações de longo prazo, devendo utilizar recursos do passivo circulante para tal fim” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 17). Ou seja, a empresa está utilizando recursos correntes para financiar investimentos permanentes, prejudicando sua liquidez. Porém, “um montante mais reduzido de CCL, ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança elevando seu risco de insolvência, contribui para a formação da rentabilidade do investimento ao restringir immobilizações em ativos de menor rentabilidade” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 23).

Relacionando ambos os itens elencados acima, observa-se que o dilema risco-retorno é questão presente no processo decisório. As definições sobre nível de CCL, liquidez, risco e caixa passam pelas “características de atuação da empresa, suas expectativas futuras e grau de aversão ao risco” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 24).

1.4.4 Administração de Valores a Receber

Quando uma empresa vende seus produtos ou serviços pode receber por eles à vista, adiantado ou conceder um prazo para pagamento, principalmente para estimular as vendas.

“Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. Uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 108). Destacam também que vender a prazo passa ser um incentivo aos clientes de empresas que lidam com a sazonalidade das vendas, e que vender a prazo pode ser uma importante estratégia de mercado, onde também é possível compensar uma redução da lucratividade por estar vendendo a prazo devido à redução do custo de estocagem.

Para fazer a gestão dos valores a receber é preciso uma Política de Crédito, que conforme Ross, Westerfield & Jordan (2002), a escolha desta política precisa considerar a relação entre os benefícios decorrentes do aumento de vendas e os custos de concessão de crédito (possibilidade de que o cliente não pague, custos de carregamento de contas a receber). Os custos e benefícios da concessão de crédito dependerão das características da empresa, no setor e do mercado que está inserida e ao definir uma política de crédito estabelece os parâmetros de risco que está disposta a assumir. Assim, são componentes da política de crédito: condições de vendas (condições, prazo de crédito, o desconto por pagamento a vista e o período de desconto), análise de crédito (critérios para a avaliação, credibilidade e montante máximo a conceder) e política de cobrança (medidas visando o recebimento na data de vencimento).

Relembrando, o aumento do volume de vendas e o aumento do prazo concedido aos clientes são fatores que aumentam a necessidade de capital de giro.

Portanto, no momento da definição da sua política de crédito, a empresa deve levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário para colocá-la em prática (...) 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 (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 109).

Visto o conceito de política de crédito, é possível concluir que uma redução do prazo de crédito pode afetar as seguintes medidas financeiras: lucro líquido, volume de vendas, despesas operacionais e investimentos em valores a receber. E a manipulação dos diversos componentes da política de crédito reflete-se no comportamento do custo total do crédito.

Após fixada a política de crédito “em termos de pagamento, padrão de crédito, política de cobrança e desconto a ser concedido, a empresa parte para uma segunda etapa: a concessão de crédito ao cliente, que é uma resposta individual da empresa a cada cliente” (ASSAF NETO & SILVA, 2007, p. 119).

Tal como as contas a receber, os estoques representam um investimento significativo em várias empresas, conforme descrito a seguir.

Ambas as políticas são usadas para estimular as vendas, e as duas precisam ser coordenadas para garantir que o processo de aquisição e venda do estoque e a cobrança das vendas desenvolva-se sem problemas. Por exemplo, as mudanças na política de crédito devem ser simultaneamente acompanhadas pelo planejamento de um estoque adequado (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2002, p. 453).

1.4.5 Administração dos Estoques

De acordo com os autores Assaf Neto & Silva (2007), investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa tanto pela participação deste ativo no total de investimentos quanto da importância de gerir o ciclo operacional, e possuir estoques tem a função de não interromper a produção de bens e serviços ou de propiciar um maior volume de vendas, dependendo do setor. Lembra-se aqui que existirá um custo de oportunidade decorrente da falta deste produto.

A administração dos estoques se torna fundamental, pois, junto dela traz os outros fatores já elencados acima, como a liquidez, o possível descasamento entre pagamentos a fornecedores x recebimentos dos clientes e o confronto de custo de estocagem x rentabilidade. E o aumento do prazo recebido dos fornecedores reduz a necessidade de capital de giro, bem como a compra de matéria prima influencia o ciclo operacional de uma empresa.

Conforme Ross, Westerfield & Jordan (2002), na administração dos estoques é preciso atenção aos custos de carregamento (despesas diretas e os custos de oportunidade de mantê-los) e os custos de falta (decorrentes de estoque insuficiente). Também é preciso escolher dentre as existentes uma técnica para fazer esta administração e facilitar sua gestão.

Assim, observando a correlação dos itens elencados na administração do capital de giro (ciclos, caixa, liquidez, risco, contas bancárias, custo do capital próprio, de terceiros e a alavancagem, administração de valores a receber e administração do seu estoque), descreveu-

se como as empresas administram cada uma dessas atividade importantes e as relações de custo e benefício existentes. Assim, é possível alcançar o objetivo primordial da gestão do capital de giro, que “é a sustentação da atividade operacional da empresa e a manutenção da liquidez” (MARTINEWSKI, 2010, pg. 16).

De maneira mais operacional, o proprietário de uma empresa possui a expectativa de que o retorno sobre o investimento realizado na empresa seja, no mínimo, equivalente ao risco que assume, gerando resultados econômicos favoráveis, representados pelo lucro, e que viabilizem seus projetos de longo prazo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a fundamentação teórica pertinente ao tema, especificam-se neste capítulo os procedimentos metodológicos que esta pesquisa seguiu.

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é um estudo de caso realizado na empresa Niterói Autopeças, e tem o intuito de contribuir para a melhora da realidade pré-existente e para melhor compreender o funcionamento do processo de gestão do capital de giro. Julgou-se mais adequado o estudo de caso por propiciar maior profundidade e detalhamento do conhecimento. De acordo com Yin (1981) citado por Roesch (2007), o estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos). Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso: “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 2001, p. 201).

A empresa Niterói Autopeças é um comércio varejista de peças automotivas, não possui filial e está localizada na cidade de Canoas – RS. Atua no mercado há quatro anos, com uma administração familiar. Possui dois sócios, um responsável pela administração da empresa, focado na parte financeira e de compras, e o outro sócio responsável pela parte de vendas e relacionamento com oficinas mecânicas, revendas de carro. Ambos trabalham diariamente na empresa, e contam com a colaboração de 20 funcionários.

Aliada ao estudo de caso foi utilizada também a pesquisa bibliográfica, necessária em quase todos os estudos exploratórios e é desenvolvida a partir de material já elaborado por outros autores, principalmente livros e artigos científicos.

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa.. Conforme Roesch (2007), quando o objetivo do estudo é criar planos, ou melhorar a efetividade de um programa, construindo assim uma intervenção neste programa, o método indicado para essa intervenção é a pesquisa qualitativa, que estimula pensamentos livres e interpretação sobre algum tema, objeto ou conceito e faz emergir aspectos subjetivos de maneira espontânea e é mais indicada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão.

Na fase de coleta de dados foi realizada uma análise de documentos e também realizadas entrevistas em profundidade. Nesta análise exploratória e documental foram analisadas, principalmente, as informações coletas no programa utilizado pela empresa, no período de agosto de 2010 a julho de 2011. A decisão de utilizar as informações de 12 meses foi tomada com intuito de analisar os dados gerenciais mais recentes e não as informações contábeis que não refletiam com fidelidade a realidade financeira da empresa. “Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coletas de dados (ROESCH, 2007, p. 166)”. Para verificar as causas do endividamento e analisar os controles da empresa é preciso contato direto com planilhas, controles de caixa e outros documentos relevantes do setor financeiro da empresa. Assim,

é possível trabalhar com dados preexistentes na forma de arquivos, banco de dados, índices e relatórios. Estes não são “criados” pelo pesquisador e são denominados dados secundários, em contraste com os dados primários que são colhidos diretamente pelo pesquisador através de entrevistas, questionários, testes e observação (ROESCH, 2007, p. 140).

As entrevistas com o gestor financeiro da empresa foram semiestruturadas com questões abertas, agendadas com antecedência, realizadas nos dias 13/08/2011, 20/08/2011 e 27/08/2011, e gravadas para serem transcritas e analisadas. Com elas foi possível esclarecer dúvidas referentes às características do negócio e ao funcionamento da empresa. O objetivo da entrevista em profundidade é “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 2007, p. 159). Ainda conforme Roesch (2007), o uso das entrevistas semiestruturadas é indicado quando a intenção é compreender o “mundo” do respondente, o que usa como base de suas opiniões e quando uma situação não é clara.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, e as informações organizadas em planilha Excel contendo dados do Balanço Patrimonial de julho de 2011, DRE, um Fluxo de Caixa de 12 meses, as fórmulas de controles de capital de giro e também gráficos e quadros, isso para chegar ao entendimento de como a empresa gerencia seu capital de giro. As informações e o parecer do gestor financeiro da empresa coletados nas entrevistas também foram tabulados e confrontados com os resultados das análises do Balanço Patrimonial, dos dados primários e secundários.

Após a interpretação dos dados, foram elaboradas sugestões e um modelo de gestão de capital de giro que auxilie a empresa, a fim de mudar a situação vivenciada atualmente.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a apresentação da empresa - objeto do estudo - os resultados alcançados no decorrer da pesquisa e as análises dos mesmos.

A empresa Niterói Auto Peças iniciou suas atividades em 2007 pela sociedade de dois irmãos que, apesar de serem jovens, possuíam certa experiência no ramo, adquirida na auto peças dos seus pais e tios. Não possui filiais e fornece peças e acessórios de automóveis e caminhões para oficinas mecânicas, revendas de carro e também para consumidores finais.

A sede da empresa apresenta boas instalações, de visual moderno, um diferencial positivo frente a concorrência, e está localizada em um bairro da cidade de Canoas-RS. Os funcionários apresentam-se todos uniformizados e a empresa conta com uma frota de 7 motos e 2 carros para dar suporte a tele-entrega de peças e atendimento aos clientes. Este atendimento diferenciado é a proposta de diferenciação da empresa desde sua inauguração, que garantiu sua entrada no mercado e que faz manter seu espaço no setor.

Na estrutura administrativa da empresa, os sócios possuem atuação distintas, dedicando-se exclusivamente ao negócio, e não tem participação em outras empresas. Um dos sócios é o administrador financeiro da empresa, executando também a função de comprador. Possui formação superior em Engenharia Mecânica e anteriormente a inauguração da empresa não exercia função de administrador financeiro nas 2 empresas do setor em que trabalhou, possuindo, portanto, experiência no setor mas não como administrador. O outro sócio cursa o 2º semestre de Administração de Empresas e é responsável pela parte comercial, de vendas e relacionamento com oficinas mecânicas, revendas de carro.

As decisões de planejamento e a gestão dos funcionários são realizada em conjunto, em reuniões que ocorrem geralmente aos sábados pela manhã, existindo assim uma rotina de reuniões periódicas para dialogar sobre fatos ocorridos e providências a serem tomadas. Já as decisões financeiras e de compra de mercadorias são feitas isoladamente pelo administrador financeiro.

Em consonância com a gestão do capital de giro, um planejamento financeiro viabiliza à empresa alcançar os objetivos propostos pois estabelece os caminhos a serem trilhados para

atingir o objetivo final da empresa, e deve ser elaborado a partir de dados fidedignos.

A empresa possui um planejamento financeiro de longo prazo que pretende, aos poucos, diminuir a tomada de recursos de terceiros e operar mais com os recursos próprios, e posteriormente realizar a abertura de uma filial. O planejamento é realizado por ambos os sócios, mesmo que um deles não atue diretamente com as finanças, mas ambos estão a par de todas as rotinas da empresa. É um planejamento sem datas definidas mas mesmo assim é um planejamento tratado com seriedade. Já o planejamento financeiro de curto prazo fica prejudicado pela falta de controle mais profissional das projeções dos ingressos e desembolsos esperados nas atividades da empresa. Anteriormente ao modelo introduzido pela autora, ambos os planejamentos, de curto e longo prazo, eram realizados através de anotações do administrador financeiro, sem uso de planilhas.

A empresa conta com a colaboração de 20 funcionários para alcançar o faturamento anual de R\$ 30.614.200,00 (agosto de 2010 a julho de 2011), e seu Regime de Tributação é o Lucro Presumido. É classificada como empresa de médio porte, ficando entre as empresas de pequeno porte, que conforme o Sebrae (2011), possuem receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 e as empresas de grande porte, que conforme a Lei nº 11.638, são aquelas que tiveram no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00.

Para compreender como a empresa Niterói Auto Peças operacionaliza o controle do seu capital de giro, este estudo analisou se esta realizava e como realizava a gestão de informações contábeis e a composição dos ativos e passivos circulantes, a política de estoque, a análise de crédito e dos valores a receber, o número de dias dos ciclos operacionais da empresa e o total de endividamento versus capital próprio, para enfim verificar a origem dos problemas relatados pelo administrador, que afirma que o faturamento e o ramo são muito bons, mas apesar de seu aparente crescimento, são recorrentes a falta de liquidez de caixa.

As informações apresentadas neste estudo precisaram ser extraídas dos relatórios gerenciais do software utilizado pela empresa, chamado Gef, e não das informações contábeis e controles internos, porque estes não retratavam com fidelidade os números da empresa. O programa Gef, fabricado pela empresa Self.com, fornece ao administrador financeiro informações sobre o valor total vendido diariamente e mensalmente, a quantidade e descrição

dos itens vendidos diariamente, informa os produtos mais vendidos, produz relatórios para fins fiscais, e se corretamente alimentado poderia fazer o gerenciamento do estoque.

A falta de uma análise dos números é realidade na grande maioria das empresas, o que acaba muitas vezes por prejudicar uma empresa que apresenta grande potencial. A análise das demonstrações financeiras e os números derivados destas demonstrações são úteis para que ao administrador financeiro possa tomar suas decisões financeiras adequadas e a empresa Niterói Auto Peças fica prejudicada neste sentido.

A confecção das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE) fica a cargo do escritório de contabilidade contratado e são realizadas apenas por fim obrigatório, sem qualquer tipo de análise do seu conteúdo. São, portanto, relatórios contábeis e não instrumentos de gestão. A contabilidade terceirizada providencia a apuração mensal e trimestral dos tributos que englobam o lucro presumido, e repassa o valor devido para pagamento. O administrador financeiro não faz conferência dos valores, o que poderia auxiliá-lo na administração das despesas fixas e variáveis.

Ponto básico na administração de qualquer empresa é o controle das receitas e despesas. O administrador financeiro relatou que possui controle das despesas e receitas, porém não faz uso de um controle formal. O controle das receitas é exercido somente com o auxílio do programa Gef através da impressão de relatórios de vendas, sem uso de planilhas próprias de acompanhamento e controle.

Os pagamentos de despesas e aos fornecedores não são relacionados, apenas efetivados, e o controle diário é feito de forma manual através do arquivamento das obrigações em ordem de vencimento. Aos sábados o administrador financeiro faz uma soma do valor das obrigações da próxima semana e as compara com o saldo do caixa. O saldo do caixa da empresa é apurado acompanhando os saldos das contas correntes nas instituições financeiras e para controle da emissão e recebimento dos boletos são utilizados os softwares das instituições financeiras. O administrador financeiro conta a colaboração de 3 funcionários que trabalham juntos, sem delimitação de funções, num setor responsável por controlar as contas a receber, contas a pagar e pela cobrança. São bastante operacionais e toda e qualquer decisão é tomada pelo administrador financeiro, tornando seu dia de trabalho bastante conturbado e estressante pelo acúmulo de funções não delegadas.

A não utilização de nenhum tipo de Fluxo de Caixa para auxiliar na gestão dos ativos e passivos de curto prazo acaba por ser um ponto fraco para a empresa, porque, conforme abordado no Capítulo 1, uma correta administração dos fluxos de caixa pode gerar uma menor necessidade de financiamentos em giro, melhorar negociações com fornecedores ao alongar prazos e receber descontos, melhorar as decisões de nível de estoques e municiar a construção da política de concessão de crédito ou concessão de descontos para reduzir prazos de recebimentos.

Atualmente não há na empresa um método de controle de estoques, nem critérios de pedidos, e assim a empresa não tinha conhecimento do seu Prazo Médio de Estocagem antes da intervenção da autora da pesquisa. O controle portanto é deficitário, onde o sistema Gef é utilizado para cadastramento dos itens, emissão das notas fiscais de vendas e fornece os relatórios dos produtos vendidos. Assim, as peças e acessórios podem constar no sistema como disponíveis no estoque mas fisicamente não há certeza, e isso ocorre porque o registro da entrada dos itens é feito de forma inconstante e também porque são realizadas vendas sem que haja a devida baixa no sistema.

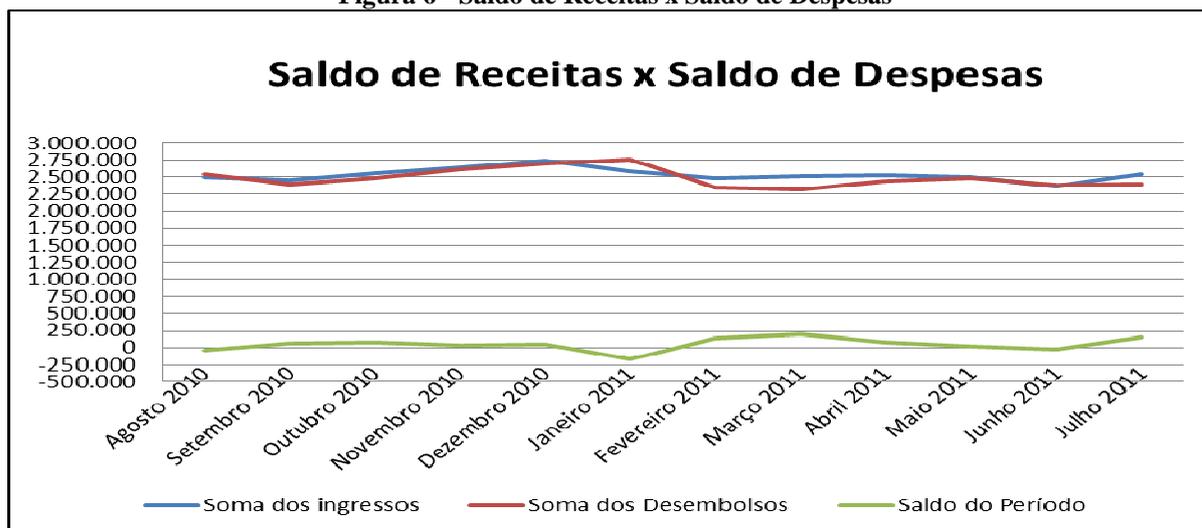
A empresa tem a intenção de sempre poder atender aos pedidos dos seus clientes, possuindo o pedido no estoque, mas devido a falta de controle dos itens não tem conseguido alcançar esse diferencial perante a concorrência.

Os pedidos aos fornecedores são feitos conforme a demanda pelos produtos, e para alguns fornecedores pela repetição das quantidades do pedido anterior, não sendo estipulado quantidades mínimas de tais produtos para evitar ruptura de fornecimento. O relacionamento com fornecedores e as efetivas compras são realizadas pelo mesmo sócio responsável pela administração financeira da empresa e o setor conta com a colaboração de 2 funcionários que atuam verificando a disponibilidade de produtos e separando os pedidos.

Partindo para a análise dos números da empresa, comparando as informações coletadas nas entrevistas com o gestor e os valores apontados nos indicadores financeiros (Balanço Patrimonial de Julho de 2011, da DRE e do fluxo de caixa do período de agosto de 2010 a julho de 2011 construídos com base nos dados gerenciais e não nos dados contábeis fornecidos pelo escritório de contabilidade) verificou-se elevados desembolsos comparados as receitas, e uma baixa margem de lucro alcançada nos períodos.

Após a autora realizar um árduo mas necessário trabalho de relacionar todas as entradas e saídas de caixa, com a colaboração do administrador financeiro, foi construído um comparativo mês a mês das receitas e despesas da empresa Niterói Auto Peças que pode ser visualizado na Figura 6. Os dados recolhidos e o gráfico resultante deles compõe a Aba Receita versus Despesas do modelo de Gestão de Capital de Giro, conforme Apêndice I.

Figura 6 - Saldo de Receitas x Saldo de Despesas



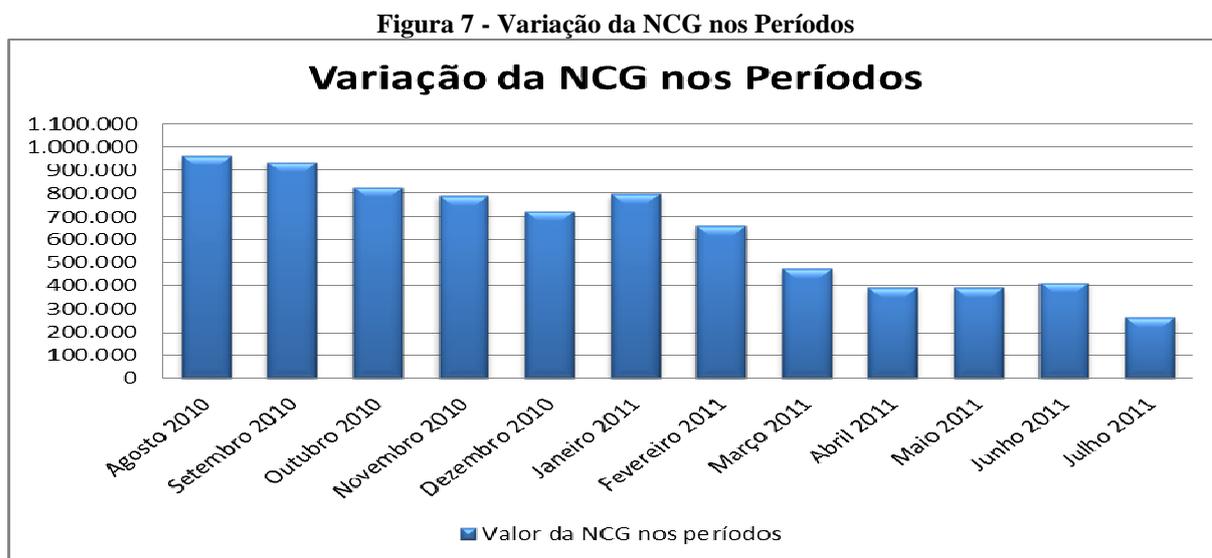
Fonte: autora

Visualizando a Figura 6 pode-se perceber que a gestão do capital de giro não vem sendo executada de boa maneira, o que gera fortes oscilações nos resultados mensais e nos meses de agosto, janeiro e junho o valor das despesas é superior ao valor das receitas.

Embora a Necessidade de Capital de Giro (Estoques + Clientes - Contas a pagar) venha diminuindo nos últimos meses, conforme ilustrado na Figura 7, não é possível prever se assim continuará, pelas oscilações normais do mercado e principalmente sem ferramentas que possibilitem este acompanhamento. Em julho de 2011, a NCG da empresa é de R\$ 266.092,00.

A empresa apresenta uma situação financeira que precisa de cuidados, e esta situação vem sendo gerada por uma série de fatores reunidos e não por um fator isolado, e a falta de uma administração profissional e de um acompanhamento adequado pode ter contribuído para isso. Apesar da experiência dos proprietários, o pouco conhecimento sobre administração associado a problemas de falta de capital de giro, acabam por serem os vilões das empresas jovens.

A Figura 7 demonstra a variação a cada mês da Necessidade de Capital de Giro (NCG) da empresa no período de agosto de 2010 a julho de 2011 e o Quadro 1 detalha em valores em reais desta necessidade. Ambos estão contidos na Aba Variação da NCG do modelo Gestão de Capital de Giro – Niterói Auto Peças (Apêndice G), extraídos após análise dos Balanços Patrimoniais mensais.



Fonte: autora

Quadro 1 - Valor em Reais da NCG

Mês	NCG em Reais
ago/10	961.343
set/10	934.705
out/10	825.660
nov/10	787.936
dez/10	723.450
jan/11	793.771
fev/11	662.267
mar/11	474.113
abr/11	390.251
mai/11	389.708
jun/11	412.735
jul/11	266.091

Fonte: autora

Os valores do Quadro 1 refletem monetariamente a demanda por financiamento necessário para amparar a duração das fases operacionais da empresa. Realizar um acompanhamento dos ciclos econômico, financeiro e operacional é uma boa ferramenta de controle do giro que possibilita fazer um controle de rentabilidade e de liquidez. A partir da análise das informações coletadas pela autora na empresa, e analisando a rotina operacional

da empresa, notou-se um descasamento entre o prazo concedido aos clientes e o prazo recebido dos fornecedores. Verificou-se que 55% das vendas são recebidas a vista e 45% das vendas são realizadas a prazo (20% a 30 dias, 15% a 60 dias e 10% a 90 dias). Em contrapartida, 100% do pagamento aos fornecedores é realizado a um prazo de 30 dias.

Juntamente com o prazo de 30 dias para pagamento das mercadorias compradas semanalmente está o grande valor imobilizado em estoque devido a grande diversidade de itens. Poucos itens giram muito rápido e muitos itens ficam cerca de 3 meses estocados. Atuando desta forma, a empresa incorre tanto nos custos de carregamentos (despesas diretas e os custos de oportunidade de mantê-los) quanto nos custos de falta (no custo de oportunidade decorrente da falta de certos produtos). A imobilização de capital nos estoques vai ajudar a prejudicar a liquidez de caixa e conseqüentemente um maior custo financeiro ao precisar buscar financiamento desta falta junto a terceiros. É urgente, portanto, que a empresa passe a utilizar todos os benefícios que o seu software possibilita.

A partir dos dados apresentados anteriormente, no Quadro 2 são apresentados o número de dias dos ciclos da empresa. Este item faz parte da Aba Ciclos do modelo Gestão do Capital de Giro – Niterói Auto Peças demonstrado no Apêndice F.

Quadro 2 - Ciclo Econômico, Financeiro e Operacional

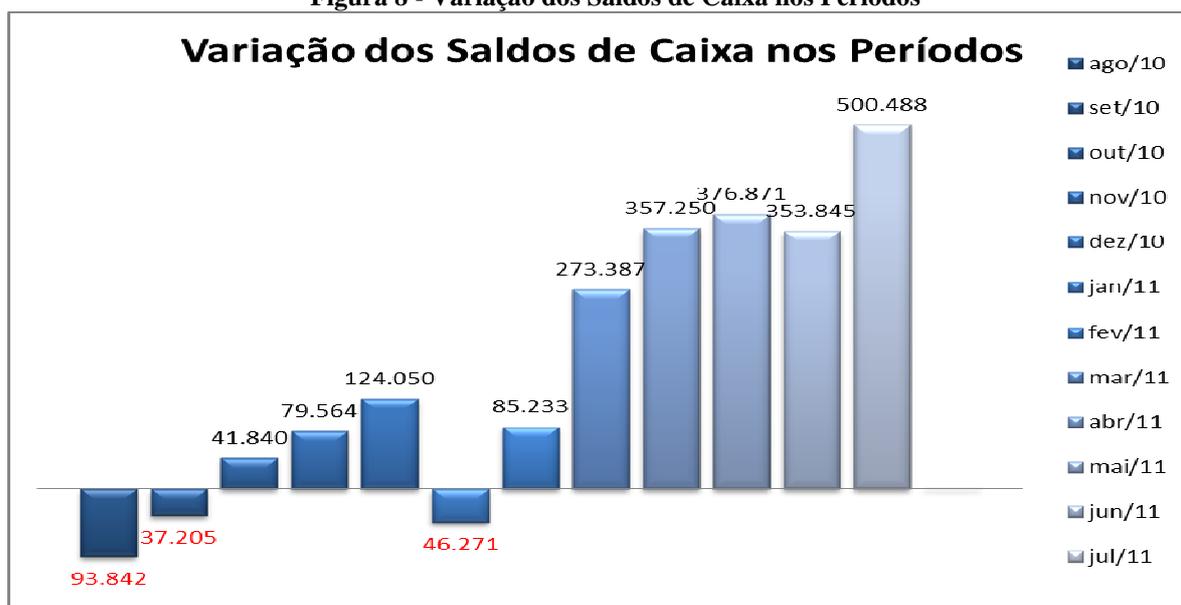
Ciclo	Fórmula	Resultado em dias	
Ciclo Econômico	$CE = PME$		60
Ciclo Financeiro	$CF = PME + PMR - PMP$	60+45-30	75
Ciclo Operacional	$CO = PMR + PME$	45+60	105

Fonte: autora

Este descasamento entre o prazo concedido aos clientes e o prazo recebido dos fornecedores vem contribuindo para um prejuízo no saldo do caixa denunciado pelas variações positivas e negativas dos saldos mensais verificadas no Fluxo de Caixa, como pode ser visualizado na Figura 8 e no Apêndice J. Isto faz com que a empresa possa apresentar dificuldade monetária em cumprir com suas obrigações.

Os dados apurados na Figura 8 foram extraídos do Fluxo de Caixa construído para a empresa, apresentado em detalhes no Apêndice E, e não pela fórmula de cálculo de liquidez (índice de liquidez) porque a autora julgou esta maneira mais dinâmica de acompanhamento e mais agradável ao administrador financeiro.

Figura 8 - Variação dos Saldos de Caixa nos Períodos



Fonte: autora

Partindo para uma análise do Balanço Patrimonial e dos extratos dos empréstimos bancários, dentre os pontos verificados está o constante endividamento em duas instituições financeiras. Este vem sendo causado, dentre outras coisas, pela dependência de empréstimos financeiros e intermináveis. Quando da contratação eram empréstimos de capital de giro para pagamento em 24 vezes porém, como podiam ser reutilizados, assim foram, diversas vezes durante estes 4 anos de funcionamento.

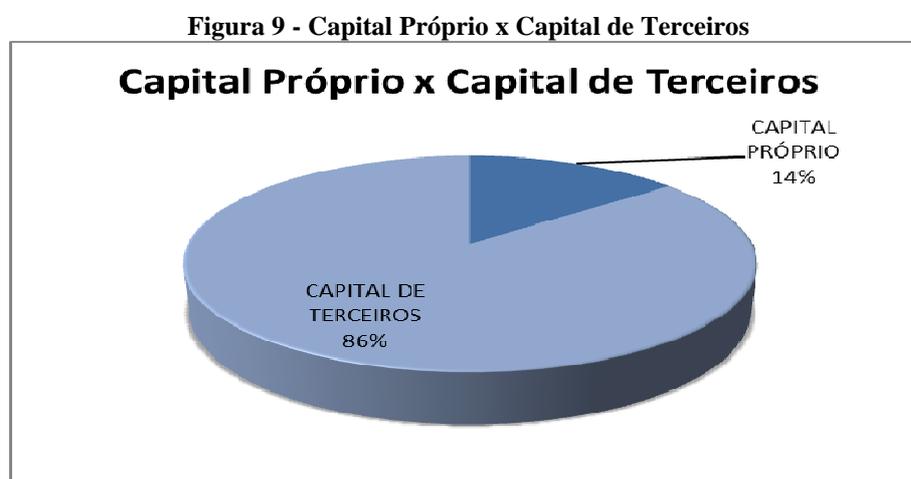
Quando há descasamento das datas de pagamento e recebimento, o administrador solicita ao banco que libere o valor que havia sido amortizado, ou então o sócio administrador “socorre” a empresa momentaneamente se ressarcindo logo que a empresa apresentar saldo em caixa. Esta não é uma prática recomendável pois cria confusão entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio dos sócios. A sazonalidade das vendas e o descasamento normal entre pagamentos e recebimentos precisa ser comportado pelo caixa da empresa e não pode precisar de “socorro” dos seus sócios.

Quando há sobra de recursos a empresa corretamente aplica o saldo em aplicações possíveis de serem resgatas no mesmo dia que for solicitado o resgate. Quando vislumbra que não irá precisar dos recursos no próximo mês, por intuição ou experiência dos sócios, faz a amortização de saldo devedor dos empréstimos bancários. O problema é que sem uma correta gestão é realizada a amortização mas logo depois é preciso tomar os recursos novamente. No fim de cada ano, os sócios se reúnem e discutem a possibilidade de retirada de algum valor

que não comprometa o planejamento de longo prazo da empresa. No período analisado por esta pesquisa não aconteceu distribuição de lucros, somente os valores mensais de pró labore.

Na época da sua constituição, a empresa foi aberta praticamente sem recursos próprios, utilizando 90% de capital de terceiros e este ainda é a principal fonte de recursos da empresa. Portando o saldo devedor não amortiza e os custos financeiros são altos.

A Figura 9 trás a comparação de utilização de Capital Próprio e de Capital de Terceiros (instituições financeiras e fornecedores) utilizado na empresa Niterói Auto Peças e foi extraída a partir nos dados constantes no Apêndice H.



Fonte: autora

Alguns deslizes foram realizados no decorrer do período analisado nesta pesquisa, como a compra de motos com recursos de capital de giro, ajudando a prejudicar a liquidez de caixa da empresa porque utilizou recursos correntes para financiar investimentos permanentes. Para aquisição de bens é ideal a utilização de linhas próprias para investimento, que geralmente apresentam taxas de juros menores e prazo estendido.

Como o comportamento do capital de giro é extremamente volátil e dinâmico, exige modelos eficientes e rápidos de avaliação da situação financeira da empresa.

Para auxiliar a empresa Niterói Auto Peças na gestão de seu capital de giro, foi proposto um modelo de gestão contendo as Demonstrações Financeiras obrigatórias, um Fluxo de Caixa e gráficos auxiliares. Além de apresentar o modelo a empresa, foi realizada uma explicação de como utilizá-lo e ressaltada a importância da necessidade de alimentá-lo

diariamente com informações verdadeiras, relacionando todo e qualquer gasto para ter a noção exata dos valores.

A Figura 10 apresenta uma visualização do modelo de controle proposto a empresa Niterói Auto Peças, denominado Gestão de Capital de Giro. Para confecção do modelo foi utilizado o aplicativo Microsoft Excel, e é composto por 8 abas: DRE, Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial, Ciclos, Capital de Terceiros x Capital Próprio, Receitas x Despesas e Variação dos Saldos. Como o DRE e o Balanço Patrimonial não eram considerados pelo administrador na elaboração do planejamento financeiro, estando contidos no modelo se tornam mais familiares e sua utilização para análise ganha a atenção merecida.

O modelo completo, aba por aba, está reproduzido nos Apêndices C a J. Pode ser utilizado em outras empresas, precisando ser adaptado com a realidade de cada setor da economia, alterando a composição das contas e precisa discriminar ao máximo as entradas e saídas de caixa.

Figura 10 - Modelo de Gestão de Capital de Giro

	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	TOTAL
1 Demonstação de Resultados Niterói Auto Peças													
2 RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.461.100	2.514.700	2.688.200	2.695.700	2.820.500	2.456.000	2.360.000	2.515.000	2.592.000	2.488.000	2.434.000	2.589.000	30.614.200
3 (-) Cancelamentos	2.680	2.990	3.110	3.420	3.660	3.110	3.250	2.540	2.280	3.600	5.500	3.330	
4 (-) Devoluções de Vendas													
5 (-) ICMS - 17%	418.387	427.499	456.994	458.269	479.485	417.520	401.200	427.550	440.640	422.960	413.780	440.130	
6 (-) PIS - 0,65%	15.997	16.346	17.473	17.522	18.333	15.964	15.340	16.348	16.848	16.172	15.821	16.829	
7 (-) COFINS - 3,0%	73.833	75.441	80.646	80.871	84.615	73.680	70.800	75.450	77.760	74.640	73.020	77.670	
8 FATURAMENTO LÍQUIDO	1.966.200	2.008.770	2.147.450	2.153.140	2.252.740	1.961.690	1.884.750	2.009.460	2.071.320	1.986.800	1.941.700	2.067.870	
9 (-) Custo dos Produtos Vendidos	1.722.770	1.760.290	1.881.740	1.886.990	1.974.350	1.719.200	1.652.000	1.760.500	1.814.400	1.741.600	1.703.800	1.812.300	
10 (-) Aluguel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	
11 (-) 13 Salário					12.200								11.800
12 (+) Férias					1.330	2.996	2.996	1.330					
13 (-) FGTS	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.888	1.888	1.888	1.888	
14 (-) Gasolina	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
15 (-) Rescisão de funcionário								8.100					
16 (-) Salários	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	23.600	23.600	23.600	23.600	
17 (-) Sinistro						22.000			6.000				
18 (-) Uniformes					800								
19 (+) Água	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
20 (-) Compra moto										4.000			
21 (-) Contabilidade	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	
22 (+) Diversos (erva-mate, café, chá, etc)	250	250	250	250	3.250	250	250	250	820	250	250	250	
23 (-) Energia Elétrica	2.350	2.120	1.990	2.440	2.350	2.230	1.980	2.030	2.060	2.180	2.230	2.360	
24 (-) Internet - Provedor	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	
25 (-) Limpeza	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
26 (-) Material de Escritório/Limpeza	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
27 (-) Obras (conservação e reparos)	1.500			5.600				3.500				3.800	4.200
28 (+) Telefone Celular	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
29 (+) Telefone Fixo	243	243	243	243	243	243	257	288	277	298	274	280	
30 (+) Vale Alimentação	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.420	3.420	3.420	3.420	

Fonte: a autora

A implantação deste modelo tem o objetivo de melhorar a qualidade das decisões que envolvem capital de giro e assim auxiliar a empresa a equilibrar seu caixa através da visualização clara das entradas e saídas de caixa. Através da alimentação correta do modelo é possível dimensionar o valor da necessidade de capital de giro que influencia evidentemente a liquidez e a rentabilidade da empresa, e tomar providências diante dos excedentes ou escassez de caixa, assumindo atitudes saneadoras. Ao ter um maior controle sobre o capital de giro, a empresa pode estabelecer um nível de saldo de caixa que julgar satisfatório.

Além disso, o modelo de gestão proposto vai disponibilizar a empresa um histórico das receitas e desembolsos, permitindo o acompanhamento mês a mês de cada conta de despesa, podendo verificar evoluções indesejadas de custos, facilitando as correções necessárias e auxiliando no planejamento de curto prazo da empresa.

Após a explanação e implantação do modelo de controle proposto pela autora, a empresa designou um colaborador para alimentar o sistema de controle do capital de giro, incluindo nisso os estoques e o fluxo de caixa, escolhido pela capacidade técnica adquirida na sua formação de Técnico em Administração.

Além da realização de um controle rígido dos ativos e passivos circulantes através da análise das demonstrações financeiras e do fluxo de caixa, foram sugeridas algumas iniciativas com a intenção de ajustar as despesas as receitas, aliviar a empresas das elevadas despesas financeiras e transferir dívidas de curto prazo para o longo prazo.

Primeiramente, para um fluxo de caixa deficitário existem várias maneiras para buscar o aumento de reservas. Uma delas é o aumento da venda, que deve ser equilibrado para que o fluxo não entre no chamado efeito tesoura, onde quanto mais aumenta a venda mais aumenta o descasamento em receitas e despesas e conseqüentemente a necessidade de capital de giro. Outra maneira, é com a mesma receita, adaptar a empresa. Reorganizar processos, diminuir despesas.

Para diminuir as despesas financeiras (empréstimos e juros) foi sugido utilizar linhas de crédito mais baratas, como por exemplo a antecipação dos recebíveis, adiantando assim o recebimento de vendas a prazo, estancando gastos financeiros elevados ao substituir por uma taxa de juros menor. A utilização do crédito de terceiros é compreensível quando utilizada

para solucionar problemas inesperados de curto prazo ou de aumentar a capacidade de investimento, mas deve ser realizada de forma racional.

Continuando a questão da utilização de recursos de terceiros, a empresa possui conta corrente em quatro instituições financeiras. Assim, despesas com taxas de manutenção de conta corrente e talão de cheques são multiplicadas por quatro, e tarifas são cobradas para transferir recursos de uma conta para outra. Para facilitar o controle de saldo seria interessante centralizar a movimentação bancária, o que evitaria, dentro outras coisas, o uso de cheque especial em uma conta possuindo saldo em conta em outra instituição.

Outra providência a tomar é tornar o controle de estoques mais eficiente e realizar um inventário dos itens para evitar recompra em grande quantidade de itens com giro longo para assim aumentar o giro dos estoques e diminuir a necessidade de capital de giro. Para isso pode ser utilizada, a técnica chamada Curva ABC, que segrega os estoques de maneira que a empresa possa dar mais importância aos itens de maior receita. O software utilizado pela empresa tem condições de suportar essa demanda latente, mas é preciso lançar nele a quantidade e produtos que serão apurados neste inventário. No software estão disponíveis duas técnicas de gerenciamento de estoque, uma que tem o intuito de manter o mínimo de estoque possível e proporciona informação de quanto e quando comprar e outra que estabelece o nível de estoque baseado na demanda. O mais apropriado seria o primeiro, pois no ramo da empresa o cliente não pode esperar que sua compra dê início a um pedido a um fornecedor.

Uma sugestão dada ao administrador foi tercerizar o serviço de tele entrega para diminuir os altos desembolsos da empresa, eliminando o custo com manutenção das motos e o custo com combustível, que muitas vezes ficavam ociosas, podendo fazer um contrato estipulando um maior número de motos no começo do mês, por exemplo. Como algumas motos foram compradas com recursos de curto prazo, a venda das motos auxiliaria a amortizar a dívida existente, também ajudando a reduzir os gastos financeiros.

Outra indicação é reorganizar o setor financeiro, reatribuindo funções e responsabilidades a cada um dos 3 colaboradores, e que eles passem a contribuir com as informações para lançar no modelo de controle. A pessoa indicada pela empresa para gerenciar o fluxo de caixa e gerenciar os estoques vai se juntar ao setor financeiro, com um

poder maior de decisão, libertando o administrador para assumir uma postura mais gerencial do negócio.

Em relação a Política de Crédito da empresa, esta não vinha avaliando a relação entre os benefícios decorrentes do aumento de vendas e os custos de concessão de crédito, deixando esta relação por conta das práticas do segmento. Se é prática de mercado a venda parcelada a clientes, seria interessante construir um marketing que incentivasse um maior número de vendas a vista através de oferta de descontos, já que, neste primeiro momento, seria interessante diminuir o ciclo financeiro da empresa para que ela consiga alcançar um equilíbrio maior e diminua sua necessidade de capital de giro.

Alinhada a Política de Crédito, a empresa deve buscar maximizar o Passivo Circulante Operacional, ou seja, buscar financiamentos gerados espontaneamente pelo próprio negócio. Uma opção é negociar junto aos atuais fornecedores um prazo maior para pagamento das duplicatas, ou também pesquisar junto a outros fornecedores quais são seus prazos concedidos. Como a empresa realiza suas compras de fornecedores fixos, é recomendável fazer pesquisa de mercado para buscar melhores oportunidades de preço e de prazo para pagamento.

O modelo e as sugestões propostas neste trabalho possuem a intenção de contribuir para a sustentação da atividade operacional da empresa, que é o objetivo primordial da gestão do capital de giro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por melhor que seja o planejamento financeiro e a gestão do capital de giro, a realidade dos negócios e as oscilações normais da demanda afetam o faturamento e a rentabilidade da empresa e conseqüentemente a necessidade de giro para comportar a atividade operacional. O diferencial de empresas rentáveis é o controle. No decorrer deste trabalho ficou clara a importância da empresa Niterói Auto Peças possuir bases corretas para obter uma análise mais próxima da realidade financeira, para aperfeiçoar o planejamento de curto prazo e ter um auxílio para projeções futuras.

Dessa forma, a realização desse trabalho teve relevância para os sócios, que, no atribulado dia-a-dia da empresa, não haviam analisado os rumos, o futuro e a continuidade da mesma. No decorrer da pesquisa, puderam-se conhecer a real situação financeira da empresa de uma forma mais “palpável”, através da análise das demonstrações financeiras e do uso de planilhas e gráficos gerenciais, que servirão como base para a tomada de decisões. A pesquisa ampliou a visão de negócio dos sócios da empresa e proporcionou estímulo para a continuidade de realização das atividades empresariais.

A boa receptividade por parte dos dirigentes faz crer que o modelo de gestão proposto continuará sendo utilizado como ferramenta de gerenciamento da empresa no dia-a-dia das suas atividades.

Este trabalho foi igualmente de grande valor para a autora, justamente pela oportunidade de precisar fazer um levantamento do endividamento, de todas as receitas, despesas, prazos de recebimento e de pagamento e também confeccionar o Balanço Patrimonial, o DRE e o Fluxo de Caixa, enfim, por encontrar uma empresa que realmente necessitava de uma consultoria financeira. Durante a realização da pesquisa, pode aplicar o conhecimento adquirido no curso de especialização em negócios financeiros, de forma a contribuir de forma prática para empresa alvo do estudo de caso, apresentando ferramentas para melhorar o negócio. Esta experiência contribuiu para a formação profissional da aluna, principalmente pela oportunidade de vivenciar a administração de uma empresa e perceber o quão difícil é esta tarefa, que enfrenta diversas dificuldades, mas que gera uma grande satisfação de realização ao administrador, pela capacidade de impulsionar a economia e contribuir para a geração de renda e empregos.

Atendendo ao objetivo geral da pesquisa, com o auxílio das entrevistas com o administrador financeiro, foi realizada uma avaliação da gestão do capital de giro da empresa, que demonstrou um contexto de confusão gerencial, apesar do porte da empresa e da boa intenção do administrador. A autora chegou a este parecer identificando como eram tratados os estoques, as contas a pagar e a receber, avaliando o endividamento junto a terceiros, se a empresa tinha conhecimento do seu ciclo operacional e como todos estes fatores reunidos impactam no capital de giro e na liquidez de caixa.

Um dos objetivos específicos da pesquisa foi atingido no Capítulo 2 deste trabalho, onde foram verificadas as técnicas indicadas pelos autores da área de finanças para gestão do capital de giro, que deram norte a pesquisa.

Outro objetivo específico foi alcançado no Capítulo 3, onde foram relatados os controles financeiros utilizados pela empresa, basicamente utilizando o software Gef e anotações do administrador financeiro, sem análises das Demonstrações Financeiras nem utilização de um Fluxo de Caixa para controle das entradas e desembolsos de caixa. No mesmo capítulo verificou-se como a mesma realiza a gestão do seu capital, com um planejamento sério porém sem ferramentas gerenciais capazes de dar suporte a decisões, utilizando muitas vezes a intuição do administrador.

Os sócios já tinham conhecimento que algo estava errado, porque o constante e bom faturamento não refletia em saldos de caixa crescentes. Sabiam que precisavam tomar alguma atitude para aumentar a rentabilidade da empresa, porém não conheciam ferramentas para auxiliar-los a mudar a realidade da empresa. Pois isso, a autora não encontrou dificuldade de acessar as informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa, ao contrário, os dirigentes foram bastante receptivos e interessados, o que propiciou compartilhamento de conhecimento entre a autora e a empresa.

O último objetivo específico foi atingido ao ser proposto um modelo para auxiliar a empresa chamado Gestão do Capital de Giro – Niterói Auto Peças, demonstrado na Figura 10 e nos Apêndices, contendo as Demonstrações Financeiras obrigatórias, um Fluxo de Caixa e gráficos auxiliares.

Por fim, a resposta a questão de pesquisa: como a empresa Niterói Auto Peças gerencia seu capital de giro? A avaliação da gestão da empresa Niterói Auto Peças delatou

que, embora seja uma empresa promissora, seus controles são frágeis, e a postura do administrador é mais operacional do que gerencial, não possuindo o hábito de checar e analisar os números da empresa, não permitindo um controle adequado do capital de giro. Agindo deste modo, mesmo os sócios possuindo um planejamento financeiro de longo prazo, não conseguirão atingí-lo se não houver melhorias no planejamento de curto prazo e um eficaz modelo de controle administrativo.

Assim, este trabalho tem utilidade para empresários com dificuldades em seus controles internos, às instituições financeiras que fornecem capital para essas empresas e a todos que se interessarem pelo assunto. Ressalta-se que há necessidade de pesquisas futuras para aprofundamento do tema, pois seria interessante um acompanhamento dos processos nos próximos 12 meses para verificar se a utilização do modelo proposto trará resultados positivos à empresa, e também é importante ser realizado um comparativo das informações contábeis com as informações gerenciais para identificação dos resultados. O resultado desta pesquisa apresenta como limitação a falta de controles internos e de demonstrações financeiras fidedignas, que gerou uma demanda maior que o previsto com relação a coleta de dados gerenciais para análises mais coerentes, juntamente com o tempo limitado para realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. & SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/>. Acesso em: 03 de out. 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: 1997.

Lei 11.638/2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.html. Acesso em: 05 jun. 2011.

MARTINEWSKI, André Luis. **Apostila Gestão Financeira do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Especialização em Negócios Financeiros**. Porto Alegre: 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís & BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R.W. & JORDAN, B.D. **Princípios de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: O CASO DE UM COMERCIO VAREJISTA DE
PEÇAS AUTOMOTIVAS

Esta entrevista destina-se a pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, programa de pós-graduação à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em convênio com o Banco do Brasil.

EMPRESA:

CARGO DO ENTREVISTADO:

DATA:

BLOCO 1 – APRESENTAÇÃO

1.1 Solicito que faça uma apresentação da empresa contemplando os seguintes pontos:

- Data de início das atividades;
- História da empresa;
- Composição societária;
- Funções dos sócios na empresa;
- Número de colaboradores;
- Faturamento anual;
- Regime de tributação;
- Quantidade de bens imobilizados;
- Situação do mercado que a empresa está inserida;
- Informações sobre concorrência;
- Demais informações relevantes.

BLOCO 2 – O PAPEL DO ADMINISTRADOR E SUAS DECISÕES

2.1 Quem é o administrador da empresa? Qual a sua formação? A quanto tempo desempenha essa função? Administrou outras empresas de mesmo setor ou setor diferentes?

2.2 Quem é o administrador financeiro da empresa? Qual a sua formação? A quanto desempenha essa função?

2.3 A empresa realiza planejamento financeiro? De curto e de longo prazo? Com que frequência? Quem elabora esse planejamento? Vocês costumam avaliar os resultados do que foi planejado? Com que frequência?

2.4 Como são realizadas as decisões da empresa? Existe uma divisão das decisões por áreas (gerencial e operacional)? Este processo de decisões é realizado em conjunto ou isoladamente?

2.4 Existe uma rotina de reuniões periódicas?

BLOCO 3 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA

3.1 Quem realiza a confecção das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de caixa)? E com que frequência são elaborados?

3.2 É realizado o Fluxo de caixa para auxiliar na gestão dos ativos e passivos de curto prazo? Caso positivo, quem é responsável pela atualização dos dados? (ou seja, quem alimenta as informações do fluxo de caixa?) Qual a formação desse colaborador?

3.3 O Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de caixa são relatórios contábeis ou gerenciais?

3.4 São realizadas análises das demonstrações financeiras para uso gerencial do negócio ou estas são utilizadas apenas para fins de Contabilidade?

3.5 Empresas do lucro presumido devem apurar mensalmente o PIS e COFINS e trimestralmente o IR e CSLL. A empresa realiza essa conferência? Se sim, Como funciona? Quem realiza?

BLOCO 4 – GIRO, CAPITAL DE GIRO E NCG

4.1 Como vão as vendas? Estáveis ou aumentando?

4.2 A empresa costuma vender a prazo? Qual o percentual de vendas a prazo e qual o prazo de pagamento?

4.3 Qual o percentual de vendas a vista? Costuma oferecer descontos? Em que condições? Como funciona?

4.4 Com que frequência são realizadas as compras? Possui fornecedores fixos ou costuma fazer pesquisa de mercado para buscar as melhores oportunidades? Costuma realizar os pagamentos a vista ou a prazo, e se a prazo, em que condições?

4.5 Qual a quantidade de dias que o estoque fica parado?

4.6 Os recursos disponíveis em caixa são sempre suficientes para pagamento das obrigações (fornecedores e demais contas a pagar)? Existem alguns períodos do mês que faltam recursos e outros períodos que sobram? O que é feito nos momentos que há falta de recursos? E o que é feito quando há sobra de recursos? Os lucros da empresa são investidos ou distribuídos?

BLOCO 5 - ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

5.1 Na sua opinião, a empresa passa por um desequilíbrio financeiro? Por quais motivos? A empresa tem necessidade de captação de recursos de terceiros para honrar seus compromissos? Costuma haver investimentos dos sócios no negócio para cobrir a falta de caixa para honrar os compromissos da empresa?

5.2 Qual o percentual de utilização de capital de terceiros (instituições financeiras) em relação ao capital próprio da empresa? A empresa faz essa apuração utilizando as demonstrações financeiras ou por experiência gerencial/dedução?

5.3 A empresa possui conta corrente em quantas instituições financeiras? Se mais de uma, qual o motivo para esta rotina. Qual o saldo devedor em empréstimos? Estes empréstimos são de curto ou longo prazo?

5.4 Existe um controle diário de caixa, movimento bancário, de vendas, de contas a receber e a pagar e das despesas gerais? Quem faz? Como é realizado este controle financeiro do capital de giro? Existe a utilização de planilhas em Excel, software financeiro? Qual é?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM RESPOSTAS COLETADAS

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: O CASO DE UM COMERCIO VAREJISTA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS

Esta entrevista destina-se a pesquisa para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, programa de pós-graduação à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em convênio com o Banco do Brasil.

EMPRESA: Niterói Auto Peças (nome fictício)

CARGO DO ENTREVISTADO: Sócio Administrador

DATAS: 13/08/2011, 20/08/2011 e 27/08/2011

BLOCO 1 – APRESENTAÇÃO

1.1 Solicito que faça uma apresentação da empresa contemplando os seguintes pontos:

- Data de início das atividades;
- História da empresa;
- Composição societária;
- Funções dos sócios na empresa;
- Número de colaboradores;
- Faturamento anual;
- Regime de tributação;
- Quantidade de bens imobilizados;
- Situação do mercado que a empresa está inserida;
- Informações sobre concorrência;
- Demais informações relevantes.

“Inauguramos a empresa há 4 anos, em 2007, eu e meu irmão mais novo, eu tinha 23 anos e ele 18, a firma é 50% pra cada um. A idéia era continuar a tradição da família, todos os irmãos do pai tem auto peças, o pai começou com a história quando veio do interior e depois um a um dos irmãos foram vindo e gostando do setor, aí na família agora são 7 auto peças, em

Canoas e Esteio. Como gostamos de trabalhar com isso, e já conhecíamos a praça, resolvemos começar nós o nosso negócio, mas que fosse um pouco diferente, sem a imagem de loja bagunçada que a maioria das auto peças são, e que estivéssemos presente na cabeça dos nossos clientes quando pensassem em uma loja que sempre tem as coisas e que entregasse rapidamente. Aos poucos estamos alcançando o que queríamos.

Eu cuido mais do financeiro, das compras, ajudo o pessoal que cuida dos pagamentos e das cobranças, e meu irmão é mais operacional, fica mais lá na frente da loja, negocia com as oficinas e com os “picaretas que vendem carros usados”. Com nós dois, somos 20 pessoas trabalhando na firma, e quando precisa decidir algo sobre esta parte de pessoal aí tomamos decisões juntos.

Nosso faturamento anual gira em torno de 30 milhões, e o Regime de Tributação é o Lucro Presumido. Entre equipamentos, as 7 motos e os 2 carros somando deve ser uns R\$ 130.000,00, tudo quitado.

O setor é muito bom, sempre crescente. É cada vez mais fácil adquirir um carro, novo e usado, a oferta é grande, e as linhas de financiamento mais acessíveis. Com isso vendemos muitos itens de reposição para carros mais antigos e acessórios para os novos.

A concorrência é forte, mas há espaço pra todos, e nós temos a idéia de trabalhar diferente, com mais rapidez de entrega, e isso fez com que fôssemos bem aceitos e estamos aí até hoje. Vendemos mais a cada ano e precisamos de cada vez mais organização.”

BLOCO 2 – O PAPEL DO ADMINISTRADOR E SUAS DECISÕES

2.1 Quem é o administrador da empresa? Qual a sua formação? A quanto tempo desempenha essa função? Administrou outras empresas de mesmo setor ou setor diferentes?

2.2 Quem é o administrador financeiro da empresa? Qual a sua formação? A quanto desempenha essa função?

2.3 A empresa realiza planejamento financeiro? De curto e de longo prazo? Com que frequência? Quem elabora esse planejamento? Vocês costumam avaliar os resultados do que foi planejado? Com que frequência?

2.4 Como são realizadas as decisões da empresa? Existe uma divisão das decisões por áreas (gerencial e operacional)? Este processo de decisões é realizado em conjunto ou isoladamente?

2.4 Existe uma rotina de reuniões periódicas?

“Eu sou o administrador da empresa. Sou formado em Engenharia Mecânica. Antes de começar aqui eu trabalhei com o pai desde guri e por último fiz estágio por 1 ano como engenheiro mecânico numa montadora aqui no RS, queria ganhar experiência trabalhando em outro lugar e na minha área de formação. Vim a aprender mesmo a cuidar da parte financeira quando foi preciso, aqui na firma. Antes de inaugurar, fiz uns 3 cursos rápidos de gestão, que me deram uma esclarecida neste sentido e me ajudaram bastante.

Nós dois pensamos bem parecido, então não tem conflito na hora de decidir o que precisa. Eu sei o que ele faz no dia a dia e ele sabe o que eu estou fazendo. No dia a dia cada um tem suas funções, decidimos sozinhos, mas temos a rotina de aos sábados passar o que aconteceu na semana, e tomar as decisões de planejamento, de futuro da empresa.

Isso de planejamento nos temos a idéia de daqui a um tempo abrir uma filial em outra cidade, talvez Porto Alegre, mas isso estamos pesquisando ainda. Precisamos primeiro trabalhar mais com dinheiro próprio e organizar as contas, que sinto que está meio fora da minha mão, embora vendemos bem e temos clientes fieis e que nos recomendam. Sinto que falta então este planejamento de curto prazo, para não atropelar, pra não ter que todo dia apagar incêndio, para ser menos estressante o dia a dia.”

BLOCO 3 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E O FLUXO DE CAIXA

3.1 Quem realiza a confecção das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de caixa)? E com que frequência são elaborados?

3.2 É realizado o Fluxo de caixa para auxiliar na gestão dos ativos e passivos de curto prazo? Caso positivo, quem é responsável pela atualização dos dados? (ou seja, quem alimenta as informações do fluxo de caixa?) Qual a formação desse colaborador?

3.3 O Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de caixa são relatórios contábeis ou gerenciais?

3.4 São realizadas análises das demonstrações financeiras para uso gerencial do negócio ou estas são utilizadas apenas para fins de Contabilidade?

3.5 Empresas do lucro presumido devem apurar mensalmente o PIS e COFINS e trimestralmente o IR e CSLL. A empresa realiza essa conferência? Se sim, Como funciona? Quem realiza?

“Nós trabalhamos com um escritório de contabilidade e são eles que fazem os relatórios fiscais conforme é preciso. Eu forneço os relatórios de vendas e separo todas as notas fiscais de compra e uma vez por mês eles mandam alguém aqui pra pegar estas informações, aí essa pessoa passa o dia aqui reunindo as informações que precisa, leva pro escritório e depois eles me mandam as guias para recolhimento dos impostos. Eu não faço nada por aqui, eles apuram tudo. Eu sinceramente não acompanho o resultado no Balanço, do DRE, nem fico com eles aqui.

Também não tenho o costume de fazer um acompanhamento com alguma planilha, um Fluxo de Caixa. Estou percebendo que preciso urgente mudar algumas coisas aqui, contratar uma empresa de consultoria, ou implantar algo que me ajude a saber exatamente quanto eu gasto e quanto entra de receita em cada mês é o que eu estou precisando. A empresa está crescendo e cada vez mais preciso me organizar. Embora eu não tenha um controle formal para fazer a gestão, e não usar um Fluxo de Caixa, tenho preocupação em diminuir gastos e não temos o costume de gastar mais do que podemos.”

BLOCO 4 – GIRO, CAPITAL DE GIRO E NCG

4.1 Como vão as vendas? Estáveis ou aumentando?

4.2 A empresa costuma vender a prazo? Qual o percentual de vendas a prazo e qual o prazo de pagamento?

4.3 Qual o percentual de vendas a vista? Costuma oferecer descontos? Em que condições? Como funciona?

4.4 Com que frequência são realizadas as compras? Possui fornecedores fixos ou costuma fazer pesquisa de mercado para buscar as melhores oportunidades? Costuma realizar os pagamentos a vista ou a prazo, e se a prazo, em que condições?

4.5 Qual a quantidade de dias que o estoque fica parado?

4.6 Os recursos disponíveis em caixa são sempre suficientes para pagamento das obrigações (fornecedores e demais contas a pagar)? Existem alguns períodos do mês que faltam recursos e outros períodos que sobram? O que é feito nos momentos que há falta de recursos? E o que é feito quando há sobra de recursos? Os lucros da empresa são investidos ou distribuídos?

“As vendas vão bem, temos um bom número de clientes fixos, o que varia mais é a venda no balcão, e também o mês. No começo do ano é sempre devagar e no fim do ano sempre aumenta a venda.

Vendemos bastante a prazo, acho que a metade. Os clientes preferem pagar a vista quando o valor é menor. Não costumamos dar descontos, as vezes o pessoal do balcão arredonda pra baixo, mais pouca coisa. Para alguns clientes menos confiáveis, que demoravam para pagar, vendemos a vista mas a maior parte das mecânicas pagam depois de 30 dias, normalmente no boleto, e a venda na loja o parcelamento é através de cartão de crédito, onde é comum parcelamos em até 3 vezes. Já adotávamos o uso do boleto e aumentamos ainda mais quando fui assaltado com grande volume em cheque de clientes. Foi um transtorno, e mesmo com o custo do boleto pra mim é mais tranquilo receber via boleto e via cartão.

O estoque, ou melhor, as compras também são controlados por mim, e tenho 2 rapazes que trabalham separando os pedidos e que me ajudam a controlar o que precisa ser repostado, comprado. Costumo fazer as compras semanalmente, sem dia fixo, e os representantes vem aqui na loja. Costumo comprar sempre dos mesmos, que já sei como funciona o sistema da empresa que vende.

Não sei a quantidade de dias que cada mercadoria fica no estoque, sei que alguns itens vendem rápido e outros mais devagar porque tem menor procura. Mas eu preciso ter eles no estoque porque tenho a pretensão de sempre ter o que o cliente procura. Pra controlar os estoques precisaria uma pessoa fazendo isso, pra alimentar o programa corretamente. O sistema me fornece a informação da quantidade e discrimina os produtos vendidos, e com isso consigo acompanhar para fazer as compras.”

BLOCO 5 - ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

5.1 Na sua opinião, a empresa passa por um desequilíbrio financeiro? Por quais motivos? A empresa tem necessidade de captação de recursos de terceiros para honrar seus compromissos? Costuma haver investimentos dos sócios no negócio para cobrir a falta de caixa para honrar os compromissos da empresa?

5.2 Qual o percentual de utilização de capital de terceiros (instituições financeiras) em relação ao capital próprio da empresa? A empresa faz essa apuração utilizando as demonstrações financeiras ou por experiência gerencial/dedução?

5.3 A empresa possui conta corrente em quantas instituições financeiras? Se mais de uma, qual o motivo para esta rotina. Qual o saldo devedor em empréstimos? Estes empréstimos são de curto ou longo prazo?

5.4 Existe um controle diário de caixa, movimento bancário, de vendas, de contas a receber e a pagar e das despesas gerais? Quem faz? Como é realizado este controle financeiro do capital de giro? Existe a utilização de planilhas em Excel, software financeiro? Qual é?

“Quando começamos a firma, não tínhamos muito dinheiro, vendemos 1 carro pra ajudar e ficamos com 1 pra nós dois, revezando. Agora já compramos outro. Na época pegamos um grande valor emprestado em 24 vezes e ainda não conseguimos terminar com esse empréstimo, até diminuiu um pouco, mas tem dias que falta dinheiro pra pagar algum compromisso e voltamos a pegar de novo. Esse empréstimo que temos é um teto, conforme pagamos ele fica disponível novamente. Quando eu acho que não vou precisar logo eu amortizo um pouco. Hoje nem sei mais o que é capital nosso mesmo, não sei te dizer o percentual, só sei que isso não é muito bom pelo alto valor que pagamos de juros que podíamos usar para melhorar a empresa. Também acontece de não ter nenhum valor para liberar no banco e daí eu pego da minha conta por uns dias. Nós combinamos de retirar um pro-labore mensalmente de R\$ 5.000,00 e no fim de cada anos sentamos e decidimos se a empresa comporta uma retirar maior, igual pra nós dois, mas pra isso acontecer precisamos aumentar a margem de lucro.

Temos conta corrente em 4 bancos. Em um temos um melhor relacionamento com o gerente, outro tem a emissão e controle dos boletos melhor, outros 2 temos os empréstimos.

Não consigo fazer um acompanhamento diário do caixa como deveria porque não é feito uma relação do que é gasto. Pra me ajudar tem 3 pessoas cuidando da emissão e do recebimentos dos boletos, da emissão das notas fiscais, do serviço de ir ao banco. Não uso nenhuma planilha ou software, apenas tiro diariamente o relatório das vendas pra fazer um acompanhamento se esta evoluindo, regredindo. Aos sábados eu pego o arquivo onde as meninas arquivam os títulos a pagar por data e faço uma soma pra ver o valor a pagar naquela semana.

Percebo que quando começamos, embora a venda era menor, a impressão que tenho é que os gastos eram menores e o lucro maior. A empresa cresceu mas a carga de despesas cresceu mais que o faturamento. Preciso descobrir o porque, mas meu dia a dia é muito corrido, cuido de muitas coisas ao mesmo tempo. Mesmo tendo pessoas trabalhando na retaguarda, eles me perguntam tudo e a decisão é minha, e isso me toma tempo.”

APÊNDICE C – ABA DRE

Demonstração de Resultados Niterói Auto Peças em mil Reais	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.461.100	2.514.700	2.688.200	2.695.700	2.820.500	2.456.000	2.360.000	2.515.000	2.592.000	2.488.000	2.434.000	2.589.000
(-) Cancelamentos	2.680	2.990	3.110	3.420	3.660	3.110	3.250	2.540	2.280	3.600	5.500	3.330
(-) Devoluções de Vendas												
(-) ICMS - 17%	418.387	427.499	456.994	458.269	479.485	417.520	401.200	427.550	440.640	422.960	413.780	440.130
(-) PIS - 0,65%	15.997	16.346	17.473	17.522	18.333	15.964	15.340	16.348	16.848	16.172	15.821	16.829
(-) COFINS - 3,0%	73.833	75.441	80.646	80.871	84.615	73.680	70.800	75.450	77.760	74.640	73.020	77.670
FATURAMENTO LÍQUIDO	1.966.200	2.008.770	2.147.450	2.153.140	2.252.740	1.961.690	1.884.750	2.009.460	2.071.320	1.986.800	1.941.700	2.067.870
(-) Custo dos Produtos Vendidos	1.722.770	1.760.290	1.881.740	1.886.990	1.974.350	1.719.200	1.652.000	1.760.500	1.814.400	1.741.600	1.703.800	1.812.300
(-) Aluguel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
(-) 13 Salário					12.200							11.800
(-) Férias					1.330	2.996	2.996	1.330				
(-) FGTS	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.888	1.888	1.888	1.888
(-) Gasolina	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
(-) Rescisão de funcionário									8.100			
(-) Salários	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	23.600	23.600	23.600	23.600
(-) Sinistro					22.000				6.000			
(-) Uniformes					800							
(-) Água	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(-) Compra moto										4.000		
(-) Contabilidade	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090
(-) Diversos (erva-mate, café, chá, etc)	250	250	250	250	3.250	250	250	250	820	250	250	250
(-) Energia Elétrica	2.350	2.120	1.990	2.440	2.350	2.230	1.980	2.030	2.060	2.180	2.230	2.360
(-) Internet – Provedor	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
(-) Limpeza	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
(-) Material de Escritório/Limpeza	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
(-) Obras (conservação e reparos)	1.500		400	5.600				3.500			3.800	4.200
(-) Telefone Celular	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
(-) Telefone Fixo	243	243	243	243	243	243	257	288	277	298	274	280
(-) Vale Alimentação	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.420	3.420	3.420	3.420
LUCRO OPERACIONAL	202.826	209.606	226.966	221.356	221.956	178.510	191.006	205.301	204.506	203.315	196.189	201.523
(-) Empréstimo	51.416	51.416	54.501	54.501	54.501	35.475	30.850	30.850	30.850	30.850	30.850	30.850
(-) Amortização de Empréstimo					50.000	150.000						
(-) Seguro						150	150	150	150	150	150	150
(-) IOF	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.470	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147
(-) Juros Cheque Especial	5.500	3.000					2.500					
(-) Taxas Bancárias – Tarifa de Cheque – Emissão	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
(-) Taxas Bancárias – Tarifa Pacote Mensal	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
(-) Taxas Bancárias – Tarifa de Contrato										450		
(-) Taxas Bancárias – Tarifa de Emissão de Boletos	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
(-) Taxas Bancárias – Tarifa TED/DOC	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	143.570	152.850	170.125	164.515	115.115	-9.455	154.843	171.961	171.166	169.525	162.849	168.333
(-) IRPJ (15% a.a. ou 1,25 a.m.)	30.730	31.396	33.564	33.654	35.211	30.661	29.459	31.406	32.372	31.055	30.356	32.321
(-) CSLL(1,08%)	26.551	27.126	28.999	29.077	30.422	26.491	25.453	27.135	27.969	26.832	26.228	27.925
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	117.019	125.724	141.126	135.438	84.693	-35.946	129.390	144.826	143.197	142.693	136.621	140.408
(+) Resultado do Mês Anterior	-54.000	63.019	188.743	329.869	465.307	550.000	514.054	643.444	788.270	931.467	1.074.161	1.210.782
(=) Resultado Acumulado	63.019	188.743	329.869	465.307	550.000	514.054	643.444	788.270	931.467	1.074.161	1.210.782	1.351.190

APÊNDICE D - ABA BALANÇO PATRIMONIAL DE JULHO 2011

Balanço Patrimonial Julho 2011 em mil Reais- Niterói Auto Peças			
Caixa e Bancos	0	Títulos a Pagar a Fornecedores	2.589.000
Aplicações Financeiras	500.488	Impostos a Recolher	597.910
Valores a Receber de Clientes	2.022.350	Salários e Encargos a Pagar	23.600
Estoques	1.525.448	Contas a Pagar	71.196
Imobilizado	136.400	Empréstimos e Financiamentos	380.000
		Capital Social	500.000
		Lucros ou Prejuízos Acumulados	
TOTAL DO ATIVO	4.184.686	TOTAL DO PASSIVO	4.161.706

Capital de Giro (CDG) = Passivo permanente - Ativo permanente

CDG = -243.600

NCG = Ativo Circulante Operacional - Passivo Circulante Operacional

NCG= 266.092

Efeito Tesoura = NCG > CDG

Efeito Tesoura = 509.692

APÊNDICE E – ABA FLUXO DE CAIXA AGOSTO/2010 A JULHO/2011

Fluxo de Caixa Niterói Auto Peças em mil Reais	Agosto 2010	Setembro 2010	Outubro 2010	Novembro 2010	Dezembro 2010	Janeiro 2011	Fevereiro 2011	Março 2011	Abril 2011	Maiço 2011	Junho 2011	Julho 2011
Faturamento mensal	2.461.100	2.514.700	2.688.200	2.695.700	2.820.500	2.456.000	2.360.000	2.515.000	2.592.000	2.488.000	2.434.000	2.589.000
(+) Vendas a vista	1.353.605	1.383.085	1.478.510	1.482.695	1.551.275	1.350.800	1.298.000	1.383.250	1.425.600	1.368.400	1.338.700	1.423.950
(+) Vendas a prazo Maio 2010	225.400											
(+) Vendas a prazo Junho 2010	410.310	191.500										
(+) Vendas a prazo Julho 2010	505.400	389.140	205.080									
(+) Vendas a prazo Agosto 2010		492.220	369.165	246.110								
(+) Vendas a prazo Setembro 2010			502.940	377.205	251.470							
(+) Vendas a prazo Outubro 2010				537.640	403.230	268.820						
(+) Vendas a prazo Novembro 2010					539.140	404.355	269.570					
(+) Vendas a prazo Dezembro 2010						564.100	423.075	282.050	245.600			
(+) Vendas a prazo Janeiro 2011							491.200	368.400	245.600	236.000		
(+) Vendas a prazo Fevereiro 2011								472.000	354.000	236.000		
(+) Vendas a prazo Março 2011									503.000	377.250	138.325	
(+) Vendas a prazo Abril 2011										518.400	388.800	259.200
(+) Vendas a prazo Maio 2011											497.600	373.200
(+) Vendas a prazo Junho 2011												486.800
(+) Vendas a prazo Julho 2011												
(+) Vendas a prazo Agosto 2011												
Soma dos ingressos	2.494.715	2.455.945	2.555.695	2.643.590	2.745.115	2.588.075	2.481.845	2.505.700	2.528.200	2.500.050	2.363.425	2.543.150
Desembolsos												
(-) Custo das Mercadorias	1.866.100	1.722.770	1.760.290	1.881.740	1.886.990	1.974.350	1.719.200	1.652.000	1.760.500	1.814.400	1.741.600	1.703.800
(-) Empréstimos bancários	51.416	51.416	54.501	54.501	54.501	49.360	38.410	38.410	38.410	38.410	38.410	38.410
(-) Amortização de Empréstimo					50.000	100.000						
(-) Seguro						150	150	150	150	150	150	150
(-) Despesas financeiras	7.840	5.340	2.340	2.340	2.340	2.340	5.163	2.340	2.340	2.790	2.340	2.340
(-) Água	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(-) Aluguel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
(-) 13 Salário					12.200							11.800
(-) Compra moto										4.000		
(-) Contabilidade	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090	1.090
(-) Diversos (erve-mate, café, chá, etc)	250	250	250	250	3.250	250	250	250	820	250	250	250
(-) Energia Elétrica	2.350	2.120	1.990	2.440	2.350	2.230	1.980	2.030	2.060	2.180	2.230	2.360
(-) Férias					1.330	2.996	2.996	1.330				
(-) FGTS	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.952	1.888	1.888	1.888	1.888
(-) Gasolina	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
(-) Internet – Provedor	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
(-) Limpeza	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
(-) Material de Escritório/Limpeza	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
(-) Obras (conservação e reparos)	1500			5600				3.500				4.200
(-) Rescisão de funcionário										8.100		
(-) Salários	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	24.400	23.600	23.600	23.600	23.600
(-) Sinistro						22.000			6.000			
(-) Telefone Celular	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
(-) Telefone Fixo	243	243	243	243	243	257	288	288	277	298	274	280
(-) Uniformes						800						
(-) Vale Alimentação	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	3.420	3.420	3.420	3.420
(-) ICMS, PIS, COFINS, CSL, IRPJ, FGTS	568.597	580.907	620.775	622.491	651.165	567.415	545.674	580.987	598.623	574.694	562.240	597.910
Soma dos Desembolsos	2.534.557	2.399.307	2.476.650	2.605.866	2.700.630	2.758.395	2.350.341	2.317.546	2.444.337	2.480.429	2.386.451	2.396.507
Saldo Período	-99.842	56.638	79.045	37.724	44.485	-170.320	131.504	188.154	83.863	19.621	-23.026	146.643
Saldo Anterior	-54.000	-99.842	-37.205	41.840	79.564	124.050	-46.271	85.233	273.387	357.250	376.871	353.845
Saldo Atual	-99.842	-37.205	41.840	79.564	124.050	-46.271	85.233	273.387	357.250	376.871	353.845	500.489

APÊNDICE F – ABA CICLOS

Ciclo	Fórmula	Resultado em dias
Ciclo Econômico	$CE = PME$	60
Ciclo Financeiro	$CF = PME + PMR - PMP$	$60+45-30=75$
Ciclo Operacional	$CO = PMR + PME$	$45+60=105$

Prazo médio de rotação dos estoques:

$$PME = (EST / CMV) \times P$$

Onde:

EST = estoque;

CMV = custo da mercadoria (ou produto vendido);

P = período considerado (nº de dias ou meses).

Prazo médio de recebimento das vendas:

$$PMR = [Clientes / (VL + IMP)] \times P$$

Onde:

VL = vendas líquidas;

IMP = impostos sobre as vendas;

P = período considerado.

Prazo médio de pagamento das compras:

$$PMP = (FORN / C) \times P$$

Onde:

FORN = fornecedores;

C = compras;

P = período considerado

Significa que o tempo médio decorrido desde a compra de mercadorias até o recebimento do valor da empresa é de 105 dias. Ou ainda, é o tempo que não ocorrem ingressos, demandando capital para financiar este ciclo.

APÊNDICE G – ABA VARIAÇÃO DA NCG

Varição NCG Niterói Auto Peças em Mil Reais	Agosto 2010	Setembro 2010	Outubro 2010	Novembro 2010	Dezembro 2010	Janeiro 2011	Fevereiro 2011	Março 2011	Abril 2011	Maió 2011	Junho 2011	Julho 2011
Caixa	93.842	37.205	41.840	79.564	124.050	46.271	85.233	273.387	357.250	353.891	330.865	477.508
Estoques	2.197.685	2.173.972	2.145.745	2.071.177	2.145.620	1.953.921	1.695.358	1.800.484	1.748.113	1.660.792	1.515.086	1.525.448
Valores a receber de Clientes	1.893.215	1.951.970	2.084.475	2.136.585	2.211.970	2.079.895	1.958.050	1.854.175	1.917.975	1.905.925	1.976.500	2.022.350
Imobilizado	132.500	132.500	132.500	132.500	132.500	132.500	132.500	132.500	132.500	136.400	136.400	136.400
Títulos a Pagar a Fornecedores	2.461.100	2.514.700	2.688.200	2.695.700	2.820.500	2.456.000	2.360.000	2.515.000	2.592.000	2.488.000	2.434.000	2.589.000
Contas e Impostos a Pagar	668.457	676.537	716.360	724.126	813.640	784.045	631.141	665.546	683.837	689.009	644.851	692.707
Empréstimos e Financiam	500.000	530.000	500.000	500.000	480.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000
Capital Social	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Total Ativo	4.129.558	4.221.237	4.404.560	4.419.826	4.614.140	4.120.045	3.871.141	4.060.546	4.155.838	4.057.008	3.958.851	4.161.706
Total Passivo	4.129.557	4.221.237	4.404.560	4.419.826	4.614.140	4.120.045	3.871.141	4.060.546	4.155.837	4.057.009	3.958.851	4.161.707
NCG	961.343	934.705	825.660	787.936	723.450	793.771	662.267	474.113	390.251	389.708	412.735	266.091

APÊNDICE H – ABA CAPITAL DE TERCEIROS VERSUS CAPITAL PRÓPRIO

Balço Patrimonial Julho 2011 em Mil Reais - Niterói Auto Peças	
Títulos a Pagar a Fornecedores	2.589.000
Empréstimos e Financiamentos	380.000
Capital Social	500.000
CAPITAL PRÓPRIO = Capital Social	500.000
CAPITAL DE TERCEIROS = Títulos a Pagar a Fornecedores + Empréstimos e Financiamentos	2.969.000

APÊNDICE I – ABA RECEITAS VERSUS DESPESAS

Receitas x Despesas em Mil Reais	Agosto 2010	Setembro 2010	Outubro 2010	Novembro 2010	Dezembro 2010	Janeiro 2011	Fevereiro 2011	Março 2011	Abril 2011	Maiο 2011	Junho 2011	Julho 2011
Soma dos ingressos	2.494.715	2.455.945	2.555.695	2.643.590	2.745.115	2.588.075	2.481.845	2.505.700	2.528.200	2.500.050	2.363.425	2.543.150
Soma dos Desembolsos	2.534.557	2.399.307	2.476.650	2.605.866	2.700.630	2.758.395	2.350.341	2.317.546	2.444.337	2.480.429	2.386.451	2.396.507
Saldo do Período	39.842	56.638	79.045	37.724	44.485	170.320	131.504	188.154	83.863	19.621	23.026	146.643

APÊNDICE J – ABA VARIAÇÃO DOS SALDOS DE CAIXA

Varição dos saldos em Mil Reais	Agosto 2010	Setembro 2010	Outubro 2010	Novembro 2010	Dezembro 2010	Janeiro 2011	Fevereiro 2011	Março 2011	Abril 2011	Maió 2011	Junho 2011	Julho 2011
Saldo Período	93.842	37.205	41.840	79.564	124.050	46.271	85.233	273.387	357.250	376.871	353.845	500.488