

## OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO ATRAVÉS DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

GISLENE GONÇALVES RAMOS <sup>1</sup>

ANNÉVIA PALHARES VIEIRA DINIZ OLIVEIRA <sup>2</sup>

### RESUMO:

O presente estudo teve como objetivo demonstrar que através de um planejamento financeiro de curto prazo é possível melhorar a gestão de capital de giro. Foi preciso aproximar ao máximo da realidade das pequenas e micro empresas para que este atendesse as necessidades das mesmas. Os dados de períodos passados foram primordiais para a realização de projeções futuras, e a partir destas realizar um planejamento a fim de se prevenir necessidades ou sobras de caixa. Assim, foi necessário apurar os estoques, as contas a pagar e as contas a receber, para dar início ao cálculo dos prazos médios. Com estes dados, calculou-se os ciclos: econômico, operacional e financeiro da empresa. Foi mensurado também o índice de inadimplência das contas a receber. Através dos dados coletados, foi demonstrada a necessidade de capital de giro do período. A coleta de dados passados foi realizada através de relatórios e documentos. Estes possibilitaram construir as projeções das contas a pagar, das contas a receber e de faturamento da empresa. Com estas projeções foi possível projetar um fluxo de caixa que demonstrou as entradas e saídas futuras. A partir do ciclo financeiro e da receita bruta operacional, foi projetada a necessidade de capital de giro de determinado período. Após estas demonstrações, foi possível verificar as necessidades futuras para que a empresa pudesse se precaver perante estas.

**PALAVRAS-CHAVE:** planejamento financeiro de curto prazo; prazos médios; ciclos econômico, financeiro e operacional; projeção de fluxo de caixa; projeção da necessidade de capital de giro.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Pará de Minas – FAPAM. E-mail: [adm\\_gislene@hotmail.com](mailto:adm_gislene@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela FEAD. Docente da Faculdade de Pará de Minas – FAPAM. E-mail: [annevia@terra.com.br](mailto:annevia@terra.com.br)

**ABSTRACT:**

This study aimed to demonstrate that through a short-term financial planning can improve the management of working capital. It was necessary close to the maximum of the reality of small and micro companies so that this met the needs of them. The data from previous periods were crucial for the realization of future projections, and from these make a plan in order to prevent needs or surplus cash. So, it was necessary to establish the inventories, bills to pay and receivable bills, to start the calculation of average maturity. With these data, it was calculated the cycles: economic, operational and financial of the company. It was also measured the rate of defaults of the receivables. Through the data collected, it has proved need for working capital for the period. Data collection was performed by past reports and documents. These allowed constructing the projections of bills to pay, of the receivables and billing of the company. With these projections it was possible to design a cash flow that demonstrated the future inputs and outputs. From the financial cycle and the gross operating revenue it was projected the need of working capital for certain period. After these statements, it was possible to verify the future needs for the company to take precautions against them.

**KEYWORDS:** financial planning for short-term, medium term, economic cycles, financial and operational, cash flow projection, projection of the need of working capital.

**1 INTRODUÇÃO**

A parte financeira de uma empresa tem por objetivo maximizar o retorno aos proprietários e acionistas e ao mesmo tempo proporcionar a mesma liquidez em seus compromissos. O planejamento financeiro é uma ferramenta tanto para a tomada de decisão quanto na locação de recursos condizentes com as necessidades. A preocupação com o capital de giro decorre principalmente da onerosidade do capital de terceiros que se faz necessário em casos onde o capital destinado ao giro é insuficiente.

Nova Serrana, com 854 fábricas de calçados em atividade, está localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, às margens da BR-262, a 120 quilômetros de Belo Horizonte. Em 2007, de acordo com o IBGE, dispunha de população estimada em 60 mil habitantes, sendo o seu crescimento demográfico da ordem de 8% ao ano. Rapidamente a produção de calçados tornou-se sua principal atividade, e hoje sustenta o título de Capital Nacional do Calçado Esportivo. É o

primeiro pólo de calçados esportivos do País, empregando 20 mil trabalhadores diretos e 21 mil indiretos, sendo a taxa de desemprego no município quase nula.

A empresa estudada, fabrica calçados femininos em couro, um nicho de mercado da cidade. Fundada em 27/05/2005, com inicialmente dois sócios, e atualmente conta com apenas um proprietário. Possui atualmente, 15 funcionários, produz 120 pares por dia, alcançando um faturamento em torno de R\$ 120.000,00 / mês. Sua produção é destinada a venda no estado de Minas Gerais, Brasília e ao Rio de Janeiro.

A falta de planejamento financeiro de curto prazo tem sido o principal motivo da mortalidade das empresas. A falta do mesmo acarreta a procura de recursos onerosos para o financiamento do capital de giro, gerando dívidas, e em muitos casos, um ciclo vicioso, onde as empresas precisam recorrer aos financiamentos com o intuito de dar continuidade aos seus negócios.

O processo de reorganização da empresa e reestruturação das finanças gera benefícios tanto para as empresas quanto para a seus fornecedores e clientes. O presente estudo buscou oferecer a empresa em questão, uma melhor liquidez de seu passivo de curto prazo, otimizar a gestão do capital de giro para que a mesma não tenha que recorrer ao capital de terceiros para obtenção do mesmo.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 MÉTODO**

Os critérios de coleta dos dados deste estudo, quanto aos fins, a pesquisa foi de caráter aplicado, porque de acordo com Vergara (1998), a pesquisa aplicada é decorrente da necessidade em se obter soluções para problemas concretos. Apresentou uma investigação exploratória, por ser realizada em uma área onde se deseja aprofundar conhecimentos de forma sistematizada. Quanto aos meios de investigação, ainda segundo Vergara (1998), quanto aos meios de investigação este trabalho foi documental, pois fez uso de documentos, relatórios, registros, balanços, livros caixa dentre outros para coleta de dados relevantes ao aprofundamento da pesquisa. E foi também participante, porque na pesquisa não só o pesquisador estará correlacionando dados, mas também todos os envolvidos no problema levantado o que não deixa fronteiras entre o investigador e o

investigado. Quanto à abordagem do problema, neste trabalho, o tratamento dos dados foi de forma quantitativa, por analisar números e a mensurar resultados e para isso utilizar métodos estatísticos o que é fundamental na construção de projeções, planos de redução de prazos e de custos decorrentes da má gestão.

## **2.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Segundo Gitman (2002, p. 588) “Planejamento financeiro são planos utilizados pelas empresas com vistas a atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo”. Um planejamento financeiro consiste em coordenar, orientar e controlar as atividades financeiras da empresa de modo que seja possível se antecipar a possíveis acontecimentos.

Para Gitman (1997) o planejamento financeiro inicia-se com os planos estratégicos, ou seja, os de longo prazo, que dão seguimento a formulação de planos operacionais de curto prazo.

Vieira (2005) propõe que o planejamento financeiro de curto prazo evidencia as decisões que podem causar impacto no fluxo de caixa no prazo de um ano. Isso porque, considera-se que os eventos ocorridos dentro deste prazo são de fácil modificação para o administrador financeiro.

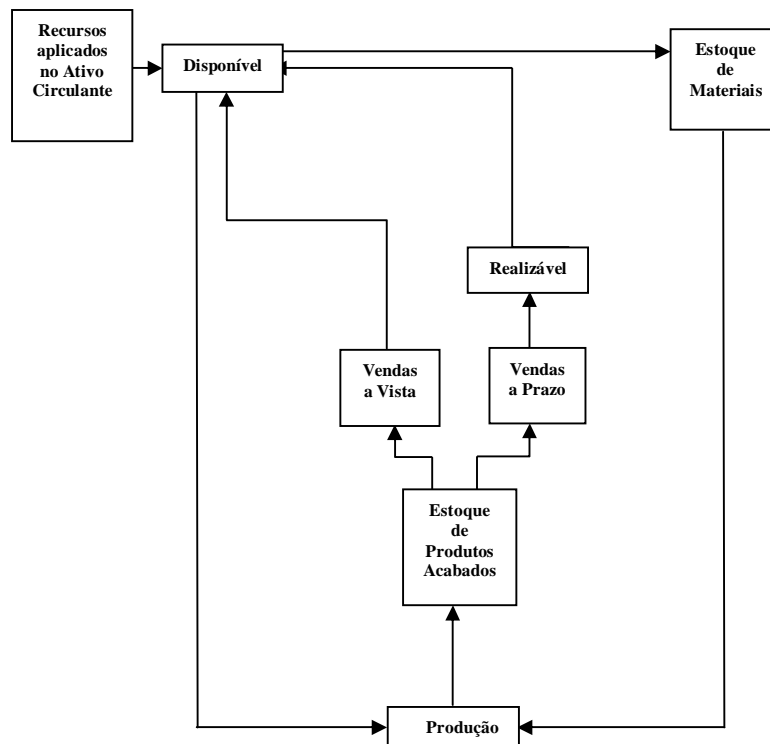
Dessa maneira é possível compreender que o planejamento financeiro de curto prazo está contido dentro das metas e objetivos traçados dentro do planejamento financeiro de longo prazo. O planejamento financeiro de curto prazo é um importante instrumento na concretização dos planos de longo prazo pois se preocupa principalmente com as disponibilidades de capital, principal fonte de investimento e geração de valor na empresa.

### **2.2.2 CAPITAL DE GIRO**

Para Matias (2007), a gestão de capital de giro é a mais complexa, abrangente e importante área da administração financeira, isso porque ela se refere aos recursos, tanto os próprios quanto os de terceiros, necessários para sustentar a empresa. A gestão do capital de giro está relacionada à liquidez da empresa perante suas obrigações e curto prazo.

Já Gitman (1997) define capital de giro como o capital que circula durante a condução dos negócios da empresa no seu dia-a-dia. Entende-se que existe uma transição periódica das contas que compõem o capital circulante ou ativos circulantes da empresa, onde caixa e bancos são convertidos em estoques, e estes em duplicatas a receber e novamente em caixa e bancos, formando o ciclo operacional da empresa, como se pode observar na figura abaixo:

**FIGURA 01** - Ciclo de capital entre as contas do ativo e passivo circulante.



Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2005, p. 466).

Assaf Neto (2005) considera que em um sentido mais amplo, pode-se representar o capital de giro como o valor total dos recursos necessários para financiar o ciclo operacional da empresa, o qual engloba as necessidades circulantes desde a compra da matéria-prima até a venda e o recebimento das vendas.

### 2.2.3 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

Matias (2007) afirma que as saídas de caixa e as entradas de uma empresa dificilmente estão em sincronia. Dessa falta de sincronia surge a necessidade de capital de giro (NCG) para financiar

a liquidez perante suas obrigações antes que as entradas estejam disponíveis em caixa.

Segundo Vieira (2005) a necessidade de capital de giro surge da decorrência do ciclo operacional positivo, ou seja, no ciclo financeiro as saídas acontecem antes das entradas.

Assim, quanto maior o prazo de cobrança, ou seja, de recebimento de clientes, maior será a necessidade de capital para financiar as operações da empresa. Do mesmo modo, prazos menores para pagamento de fornecedores ou aumento nos prazos de estocagem, o que afeta diretamente o ciclo operacional da empresa, exigem maior valor em capital de giro.

Outro fato ressaltado por Assaf Neto e Silva (2002) é que quando as empresas aumentam rapidamente os volumes de suas atividades também tendem a maior necessidade de capital de giro, devido a políticas adotadas para o aumento de vendas, crédito e prazos maiores.

De acordo com Vieira (2005), a NCG pode ser apurada através do seguinte cálculo:

$$\text{NCG} = \frac{\text{Ciclo Financeiro} \times \text{Receita Bruta Operacional}}{360}$$

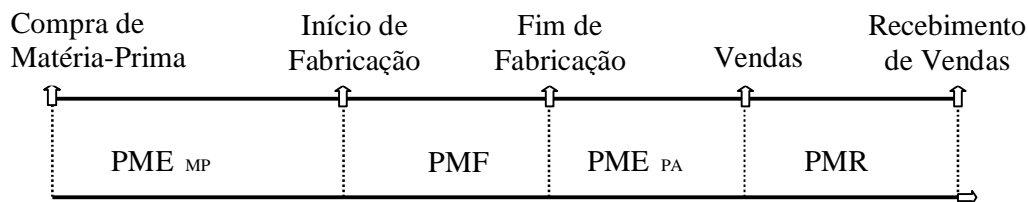
360

#### 2.2.4 CICLOS OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO.

Para Matias (2007, p. 36) “o ciclo operacional é o período que a empresa leva desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas de seus produtos”.

Assaf Neto (2005, p. 466) considera que o ciclo operacional total é composto de todas as fases de agregação de valor da empresa. Inicia-se no momento do recebimento dos materiais a serem utilizados no processo de produção e encerra-se na cobrança das vendas realizadas. A figura abaixo, apresenta os prazos médios que compõem o ciclo operacional da empresa.

**FIGURA 02 - Ciclo operacional.**



Fonte: Adaptado de Matias (2007, p.31)

Segundo Matias (2007), o PMEMP é o prazo médio entre o recebimento da matéria-prima até o início de sua fabricação; o PMF é o prazo médio necessário para a fabricação (início e

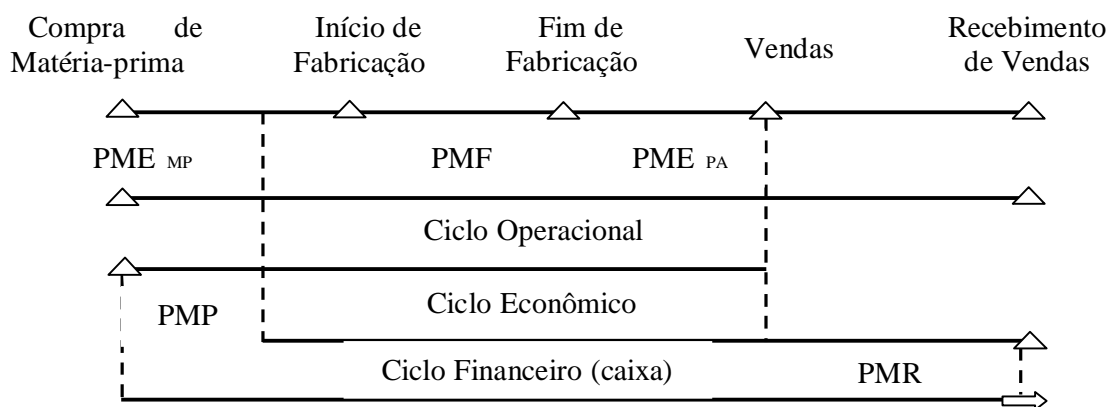
término); o PMEPA é o prazo médio de estoque de produtos acabados, inicia-se no fim da fabricação e vai até a venda dos produtos. E por último, o prazo médio de recebimento, PMR, inicia-se com a venda e vai até o recebimento destas. Assaf Neto (2005) afirma que o ciclo operacional é a soma de todas as fases operacionais.

Segundo Hoji (2001) o ciclo operacional engloba outros dois ciclos, o financeiro e o econômico. O ciclo operacional inicia-se juntamente com o ciclo que primeiro se iniciar, o que tanto pode ser o econômico ou o financeiro, e termina com encerramento de um dos dois ciclos, o que leva em consideração o ocorrer por último.

De acordo com Matias (2007) o ciclo econômico leva em conta somente as operações de natureza econômica e está relacionado com a agregação de valor da matéria-prima destinada a venda, principal fonte de lucro para a empresa. O ciclo econômico pode ser obtido através da soma do PMEMP, PMF e do PMEPA.

Para Vieira (2005) “o ciclo financeiro é caracterizado pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamento de fornecedores de insumos) e as entradas de caixa (recebimento de clientes)”. É possível através do ciclo financeiro evidenciar as necessidades de recursos que a empresa requer desde o pagamento das compras necessárias para a produção até o recebimento das vendas realizadas. Dessa maneira o ciclo financeiro se dá pela soma PMEMP, PMF, PMEPA, PMR e subtraindo o PMP (prazo médio de pagamento) que é o tempo entre o recebimento da matéria-prima e seu pagamento ao fornecedor. A figura abaixo apresenta os três ciclos e onde cada um deles começa e termina.

**FIGURA 03** - Ciclo operacional, econômico e financeiro.



Fonte: Adaptado de Matias (2007, p. 37).

Assim como citado por Hoji (2001) o ciclo financeiro pode iniciar juntamente com o ciclo econômico e dessa maneira com o operacional, caso o pagamento da matéria-prima seja realizado

na entrega, ou seja à vista. E ainda, o ciclo financeiro pode terminar no mesmo momento em que o ciclo econômico termina, caso a venda dos produtos seja realizada à vista com o pagamento no ato da venda.

### **2.2.5 CONTAS A RECEBER**

Para Silva (2006a) o planejamento financeiro das contas a receber deve ser realizado com o máximo de cautela pelo administrador financeiro com o objetivo à diminuição do prazo de recebimento. O prazo médio de recebimento é o tempo necessário para que as vendas realizadas pela empresa se tornem disponibilidades de caixa, acompanhado o giro de capital dentro do ciclo operacional da empresa. Também determina os investimentos em contas a receber, isto é, está relacionando diretamente com a necessidade de capital de giro para financiar a diferença existente entre o prazo médio de pagamentos com o de recebimentos.

### **2.2.6 ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA E DEVEDORES DUVIDOSOS**

O índice de inadimplência é a existência de créditos com atrasos por parte dos clientes. Pode ser calculado através da seguinte expressão:

$$\text{Índice de Inadimplência} = \frac{\text{Devedores Duvidosos}}{\text{Vendas Totais}}$$

Assaf Neto e Silva (2002) ressaltam que o problema mais significativo do controle de devedores duvidosos é o fato da inadimplência destes só ser identificada muito posterior a venda. Por isso, o índice de inadimplência deve relacionar-se entre os devedores duvidosos e as vendas do período com lhe deram origem e não com as vendas do mês no qual foi apurado o índice.

### **2.2.7 CONTAS A PAGAR**



Para Gitman (1997) as duplicatas a pagar são a principal fonte de financiamento e resultam da compra de mercadorias a prazo, em sua maioria fornecedores de matéria-prima. Segundo, Filho (2005) dentre, salários e encargos, impostos a pagar e em alguns casos, além dos fornecedores.

Quanto ao fator prazo, principalmente para as pequenas empresas, quanto mais tardia for a data para pagamento melhor, quando é claro, esta concessão de prazo não acarreta juros. É de grande importância para estas, que o fornecedor financie suas atividades por tempo superior ao que a empresa financia os seus clientes. Isso diminui o ciclo financeiro, pois as entradas ocorrerão antes das saídas.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

### 2.3.1 CICLOS OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO

Os cálculos demonstrados foram baseados em Matias (2007) e Assaf Neto (2005).

Para obter o PMEmp, foi necessário agrupar os materiais em grupos de acordo com sua unidade de medida e posteriormente fazer uma média simples entre os resultados. A fórmula utilizada para os cálculos foi a seguinte:

$$\text{PMEmp} = \frac{\text{Saldo médio de matéria-prima} \times 180}{\text{Consumo semestral}}$$

No quadro abaixo, é possível visualizar os saldos de estoque de matérias-primas e seu consumo semestral.

**FIGURA 04** - Estoque de Matéria-Prima em 31/07/09.

<b>ESTOQUE DE MATÉRIA- PRIMA EM 31/07/09</b>		
<b>MATÉRIA-PRIMA (EM METROS)</b>	<b>QUANT</b>	<b>CONS. SEM.</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1253,67</b>	<b>8787,28399</b>
	PMEmp	25,68035815
Em média 26 dias		
<b>MATÉRIA-PRIMA (EM UNID.)</b>	<b>QUANT.</b>	<b>CONS. SEM.</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12144</b>	<b>124992</b>
	PMEmp	17,48847926
Em média 17 dias		
<b>MATÉRIA-PRIMA (EM LITROS)</b>	<b>QUANT.</b>	<b>CONS. SEM.</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24,7</b>	<b>288,828</b>
	PMEmp	15,39324442
Em média 15 dias		
<b>MATÉRIA-PRIMA (EM KILOS)</b>	<b>QUANT.</b>	<b>CONS. SEM.</b>
<b>TOTAL</b>	<b>186,94</b>	<b>1681,51</b>
	PMEmp	20,01129937
Em média 20 dias		

Fonte: elaborado pelo autor.

Após apuração dos dados e realizado o devido cálculo, foi necessário somar os PMEmp de cada grupo, e realizar uma média simples entre eles para se mensurar um único PMEmp. O resultado deste cálculo foi o seguinte:

PMEmp total = 19,643 ou seja, em média 20 dias
--

A existência de matérias-primas de coleções passadas no estoque, estendeu o prazo médio de estocagem. A empresa estudada trabalha com tendências de modas, e a má gestão de compras gerou um estoque de materiais que não serão utilizados na coleção atual. No prazo de coleta dos dados, as matérias-primas necessárias ao processo, já estavam sendo adquiridas de forma que, eram recebidas dos fornecedores no momento de sua utilização. Uma medida interessante a ser adotada pela empresa, é um controle de estoques e ao final da coleção utilizar todos os materiais adquiridos para esta.

O Prazo Médio de Fabricação denota quantos dias são necessários para fabricação do produto final. No presente estudo, o PMF foi apurado através do levantamento de todo material

em processo em 31/07/2009. Este levantamento foi realizado pelos setores da produção.

**FIGURA 05 - Estoque de Matéria-Prima em Processo em 31/07/09.**

<b>TOTAL DE MATÉRIA-PRIMA EM PROCESSO EM 31/07/2009</b>	
<b>SETOR</b>	<b>TOTAL</b>
CORTE	R\$ 844,50
PESPONDO	R\$ 1.390,19
ACABAMENTO	R\$ 1.310,13
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 3.544,82</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de realizada a soma da matéria-prima em processo de cada setor, o total foi dividido pelo custo de produção semestral, utilizando o modelo de cálculo de Silva (2006b). O total dessa divisão foi multiplicado pelo período de apuração. Dessa forma, pode-se concluir que:

Valor médio dos produtos em elaboração: R\$ 3.544,82
Custo de produção semestral: R\$ 163.998,28
$PMF = \frac{\text{Valor médio dos produtos em elaboração} \times 180}{\text{Custo de produção}}$
PMF total (todos os setores): 3,8906 ( em média 4 dias)

Como foi demonstrado através do cálculo do PMF, a empresa necessita de 4 dias para agregar valor a matéria-prima e concluir o processo produtivo. Mas a mesma possui o setor de pesponto (costura) terceirizado, e o transporte dos materiais leva um dia. Dessa forma, condicionou-se que o PMF é de 5 dias. A terceirização é um processo importante para a empresa, pois esta não investe em ativos imobilizados, aumenta seu giro de matéria-prima em processo e propicia um ciclo operacional menor.

O PMEpa foi apurado através de relatórios entre 01/02/2009 até 31/07/2009. O mesmo pode ser apurado através da divisão do valor médio dos produtos acabados pelo custo do produto vendido, que foi calculado utilizando a fórmula de Silva (2006b) e multiplicados pelo período de apuração, como segue abaixo:

Valor médio dos produtos acabados: R\$ 46.402,39
Custo médio do produto vendido (semestre): R\$ 175.478,15
$PMEpa = \frac{\text{Valor médio dos produtos acabados} \times 180}{\text{Custo dos produtos vendidos}}$

Isso ocorre porque a empresa em questão produz apenas pedidos que já foram vendidos. Dessa forma, ao finalizar o processo produtivo, o produto é enviado ao cliente através de uma transportadora terceirizada. A empresa não trabalha com estoque de produto acabado pois a mesma trabalha com um produto de maior valor agregado e isso não é interessante para os ciclos que aumenta o giro de conversão de produto acabado em recursos para novos investimentos. Mesmo incluindo os produtos devolvidos que ficaram momentaneamente em estoque, a quantidade não foi relevante para que a empresa obtivesse um saldo de PMEpa.

Então, após a realização dos cálculos que se referem as matérias-primas utilizadas e suas estocagens, é possível concluir que:

$$\begin{aligned} \text{PME (total)} &= \text{PMEmp} + \text{PMF} + \text{PMEpa} \\ \text{PME (total)} &= 25 \text{ dias} \end{aligned}$$

Assim, segundo o conceito de Assaf Neto (2005), a empresa em questão gasta 25 dias, desde o recebimento da matéria-prima até o término do produto acabado.

Para os cálculos do PMR e PMP foi utilizado o modelo de cálculo de Matarazzo (2002).

O PMR corresponde ao prazo médio em dias que a empresa recebe as vendas que são realizadas a prazo. Pode-se dizer também, que é o prazo que a empresa financia o cliente.

$$\begin{aligned} \text{Valor médio das duplicatas a receber: R\$ } &94.235,32 \\ \text{Vendas a prazo (semestre): R\$ } &282.728,85 \\ \text{PMR} &= \frac{\text{Valor médio das duplicatas a receber}}{\text{Vendas a prazo}} \times 180 \\ \text{PMR: } &59,99 \text{ (em média, 60 dias)} \end{aligned}$$

Este prazo é relativamente alto, levando em consideração que em decorrência deste, a empresa apresenta um ciclo operacional positivo, ou seja, as saídas de caixas são realizadas

antes das entradas. Vale ressaltar que na empresa onde o estudo foi realizado, 100% das vendas realizadas a prazo são descontadas, ou seja, antecipadas em bancos ou *factoring*, com custo de juros pelo adiantamento. Assim, esses 60 dias é o prazo médio das duplicatas que são descontadas. A empresa não dispõe de outra forma de financiamento a não ser o capital de terceiros.

A negociação de aquisições, para pagamentos a prazo, são vantajosas para a empresa, pois diferente dos financiamentos bancários, os fornecedores não cobram juros. Abaixo, o cálculo do PMP:

Valor médio das duplicatas a pagar: R\$ 59.735,55

Compras a prazo (semestre): R\$ 316.459,45

$$\text{PMP} = \frac{\text{Valor médio das duplicatas a pagar}}{\text{Compras a prazo}} \times 180$$

$$\text{PMP} = 33,97 \text{ (em média, 34 dias)}$$

Assim, foi possível concluir que o fornecedor, financia em média 34 dias do ciclo financeiro da empresa. É interessante para as empresas que o fornecedor financie o giro da mesma, pois em sua maioria, a onerosidade do mesmo é baixa.

Como Matias (2007) já havia citado, o ciclo operacional corresponde ao período que a empresa leva desde a compra da matéria-prima até a venda do produto acabado. Após obtenção dos prazos médios para os cálculos dos ciclos da empresa.

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PMEmp} + \text{PMF} + \text{PMEpa} + \text{PMR}$$

$$\text{Ciclo Operacional} = 20 + 5 + 0 + 60 = 85 \text{ dias}$$

O que aumenta o Ciclo Operacional da empresa, são o PMEmp e o PMR, pois os demais prazos são curtos e satisfatórios para a empresa em questão. É possível através do Ciclo Operacional vislumbrar quais setores estão utilizando maior locação de recursos e melhorar sua gestão. Em relação ao PMEmp, é necessário que a empresa adote, uma melhor política de gestão de compras para evitar estoques de produtos que não poderão ser utilizados na próxima coleção.

Segue abaixo, o cálculo do ciclo econômico da empresa.

$$\text{Ciclo Econômico} = \text{PMEmp} + \text{PMF} + \text{PMEpa}$$

$$\text{Ciclo Econômico} = 20 + 5 + 0 = 25 \text{ dias}$$

O ciclo econômico, corresponde às atividades econômicas da empresa, ou seja, de agregação

de valor a matéria-prima. Ficou demonstrado no cálculo acima, que a empresa necessita de 25 dias para transformar matéria-prima em produto acabado. Assim, pode-se observar que uma melhor gestão de estoque possibilitaria a empresa menores saídas de caixa e conseqüentemente, uma melhor locação de recursos para o giro.

Abaixo o ciclo financeiro da empresa.

$$\begin{aligned} \text{Ciclo Financeiro} &= \text{PMEmp} + \text{PMF} + \text{PMepa} + \text{PMR} - \text{PMP} \\ \text{Ciclo Financeiro} &= 20 + 5 + 0 + 60 - 34 = 51 \text{ dias} \end{aligned}$$

Segundo Assaf Neto e Silva (2002) o ciclo financeiro mede somente as transações que possuem relação com o caixa da empresa ou seja, desde a compra de matéria-prima até a venda menos o prazo de pagamento ao fornecedor a empresa. Foi possível concluir que a empresa tem necessidade de recursos durante 51 dias. Com o cálculo do PMR e do PMP verificou-se que os pagamentos das compras é realizando antes do recebimento das vendas, pois o PMR é muito alto em relação ao PMP. Caberia a esta, diversificar seu número de fornecedores, pois quando se possui poucos fornecedores o poder de barganha é menor. Da mesma forma que seria interessante aumentar o prazo de pagamento de fornecedores, diminuir o prazo de recebimento de clientes também é um fator a se considerar. Dessa maneira, as entradas ocorrem antes das saídas e a empresa não necessita recorrer a capital de terceiros para financiar o giro das operações.

### 2.3.2 CONTAS A RECEBER

A administração das contas a receber segundo Silva (2006a, p. 28), “representa a concessão de créditos aos clientes, gerando o volume de vendas a vista e a prazo”. Visto que, existem clientes que não realizam compras quando a condição de pagamento é somente à vista, a concessão de crédito é fator decisivo para o comprador.

É importante ressaltar que, como a maioria das micro e pequenas empresas, a empresa em questão iniciou suas atividades sem um valor em caixa destinado ao giro das operações. Ao faturar um pedido de cliente, a empresa já realiza a operação de desconto bancário ou em factoring das duplicatas geradas por este, para adquirir capital para efetuar os pagamentos necessários e financiar a compra de matéria-prima para produzir os próximos pedidos.

As vendas a prazo realizadas entre 01/02/2009 até 31/07/2009 da respectiva empresa

somavam, R\$ 282.728,85. Mas, 100% dessas duplicatas a receber não estão em poder da empresa, pois sua cobrança foi repassada ao local de desconto no momento em que a mesma realizou a transação. Estas somente voltam ao poder da empresa, caso o cliente não honre com o pagamento, e o devido valor é debitado na conta utilizada para fazer o crédito e a dívida passa a ser novamente de responsabilidade da empresa.

### 2.3.3 ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA

Foi necessário apurar, para verificação da inadimplência das contas a receber, as vendas realizadas a prazo que estavam em aberto, ou seja, os cliente inadimplentes. Abaixo, os recebimentos que não foram saldados no prazo correto e estavam em cobrança pela empresa:

**FIGURA 06 - Contas a Receber em aberto entre 01/02/2009 à 31/07/2009.**

<b>Contas a Receber em aberto entre 01/02/2009 à 31/07/09</b>		
Total das Vendas a Prazo	Recebimentos em aberto	% do total
R\$ 282.728,85	R\$ 5.767,32	2,04 %

Fonte: Elaborado pelo autor com dados coletados.

Através destes dados, foi possível mensurar, quantos desses débitos seriam classificados como “devedores duvidosos”. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), as dívidas em aberto devem ser analisadas no decorrer de um certo prazo, prazo este que deve conter um limite. Dessa forma, após avaliação do prazo decorrido do vencimento da venda, foi possível mensurar os devedores duvidosos. Abaixo, o cálculo do índice de inadimplência:

$$\begin{aligned} & \text{Devedores Duvidosos: R\$ 1.135,86} \\ & \text{Vendas Totais: R\$ 282.728,85} \\ & \text{Índice de Inadimplência} = \frac{\text{Devedores Duvidosos}}{\text{Vendas Totais}} \\ & \text{Índice de Inadimplência} = 0,0040 \end{aligned}$$

Devido ao volume de vendas totais, e o valor dos devedores duvidosos ser pequeno em relação a estas, o índice de inadimplência foi pequeno. Isso acontece porque a empresa é de pequeno porte, contando com uma cartela de clientes já antigos e com certa frequência nas compras.

### 2.3.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

De acordo com Vieira (2005) a necessidade de capital de giro surge da decorrência do ciclo operacional positivo. O que foi possível comprovar através dos cálculos dos prazos médios. Esta necessidade pode ser verificada também através do ciclo financeiro, pois quando as saídas ocorrem antes das entradas, significa que a empresa possui necessidade de capital de giro. Na figura abaixo, foi demonstrado o cálculo da NCG do período de apuração, ou seja, de 01/02/2009 à 31/07/2009.

Ciclo Financeiro: 51 dias
Receita Bruta de Vendas no período: R\$ 282.728,85
$\text{NCG} = \frac{\text{Ciclo Financeiro} \times \text{RBO}}{180}$
NCG = R\$ 80.106,50

Concluiu-se que no período de apuração, a NCG da empresa foi de R\$ 80.106,50. Foi possível verificar que o ciclo financeiro é fator determinante na necessidade de capital de giro e que à medida que o ciclo operacional diminui, a NCG também será menor. E caso exista um aumento nas vendas, também será necessário maior investimento em capital para financiar as operações.

### 2.3.5 PROJEÇÃO DA NCG

Para efetuar a projeção da NCG é necessário projetar a RBO do período que se deseja auferir.

Com base em dados passados, foi construído o quadro abaixo, que visa realizar uma projeção de faturamento para novembro de 2009.

**FIGURA 07** - Projeção de RBO para Novembro/2009.



<b>Projeção de RBO para Novembro/2009</b>	
Faturamento a prazo = RBO (Novembro/2008)	R\$ 91.054,89
Índice de Inadimplência	0,0040
Vendas a Receber	R\$ 90.690,67
<b>Projeção de Vendas à Vista para Novembro/2009</b>	
Vendas à Vista em Novembro (Novembro/2008)	R\$ 1.089,06
Total	R\$ 91.779,73

Fonte: Elaborado pelo autor com dados coletados.

Com a projeção da RBO, foi possível efetuar o cálculo da NCG para o mês de novembro.

Ciclo Financeiro: 51 dias
Receita Bruta de Vendas no período: R\$ 91.779,73
$NCG = \frac{\text{Ciclo Financeiro} \times RBO}{30}$
NCG = R\$ 156.025,54

Através da projeção da NCG a empresa pode se precaver as futuras necessidades ao giro de suas operações até que a mesma receba pela venda de seu produto. Pelo cálculo foi possível demonstrar que a empresa necessita de R\$ 156.025,54 para financiar suas operações em novembro, valor consideravelmente auto em relação a necessidade de capital de giro para o primeiro semestre.

Como já citado anteriormente quando as empresas aumentam rapidamente os volumes de suas atividades também tendem a maior necessidade de capital de giro, devido a políticas adotadas para o aumento de vendas, crédito e prazos maiores. Na empresa em análise, isso ocorre porque, no final do ano, existe um aumento das vendas e conseqüentemente um aumento no giro das operações. Compra-se mais matéria-prima para agregar valor e fazer a entrega do produto acabado já vendido.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi demonstrar que através de um planejamento financeiro de curto prazo é possível proporcionar uma melhor gestão e identificar soluções para problemas pertinentes a gestão de capital de giro.

Observou-se que os altos níveis de estoque e os longos períodos de armazenagem de matéria-prima, são fatores determinantes no cálculo dos ciclos da empresa. A empresa conta com materiais que não são utilizados em sua produção e estes acarretam custos e baixo retorno. As matérias-primas são de custo alto e os fornecedores em sua maioria estão próximos a empresa (no mesmo estado), seria interessante para a mesma, trabalhar com um nível de estoque baixo e administrar melhor as compras para que estas supram as necessidades em quantidade e em tempo hábil para produção. Just-time seria uma opção.

A utilização de empresas terceirizadas para agregação de valor a matéria-prima confere agilidade na produção e diminui os investimentos em imobilizado.

Com ciclo operacional positivo, a empresa tem que recorrer a capital de terceiros para financiar suas atividades. A partir de uma diversificação de fornecedores e melhor negociação com estes será possível aumentar este prazo, e sem custos. Já para diminuição do prazo de recebimento, é necessário uma conscientização dos vendedores e a imposição de novas regras pela empresa para as próximas coleções.

Observou-se que a empresa não se prepara para o aumento de pedidos no fim de ano, mesmo com suas vendas encerradas no mês de agosto. Consequentemente a mesma não possui capital suficiente para pagar suas compras que aumentaram significativamente devido a maior demanda. Mesmo que o proprietário não possua capital para investir e que até o primeiro semestre a antecipação de duplicatas supra as necessidades, ao entrar no segundo semestre a empresa deve recorrer a um outro tipo de financiamento para que esse assegure a liquidez de seu passivo. Assim, a empresa conseguirá entregar seus pedidos e o retorno obtido com estes será destinado ao pagamento do financiamento adquirido para o giro.

Dessa forma, a realização de um planejamento financeiro de curto prazo, sua utilização e sua revisão constata é de suma importância para melhor gestão do capital de giro da empresa, para que essa se atente as necessidades futuras e evite os déficits de caixa.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, ALEXANDRE; SILVA, CÉSAR AUGUSTO TIBURCIO. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, ALEXANDRE. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRUNI, ADRIANO LEAL. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

FILHO, JOSÉ SEGUNDO. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GITMAN, LAWRENCE JEFFREY. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harba, 2002.

GITMAN, LAWRENCE JEFFREY. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harba, 1997.

HOJI, MASAKAZU. **Práticas de Tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria: operações com derivativos e hedge**. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, JUSTIN G. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, JOSÉ CARLOS. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, DANTE C. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, ALBERTO BORGES (coordenador). **Finanças Corporativas de Curto Prazo, volume 1: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, JOSÉ CARLOS. **Orçamento Empresarial, Manual de Elaboração**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, CLÓVIS LUIS. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREZ JR., JOSÉ HERNANDEZ; OLIVEIRA, LUIS MARTINS; COSTA, ROGÉRIO GUEDES. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, STEPHEN A. *et al.* **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, CARLOS ALEXANDRE. **Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANVICENTE, ANTÔNIO ZORATTO. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, EDSON CORDEIRO. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, JOSÉ PEREIRA DA. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAN HORNE, JAMES C. **Fundamentos de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, MARCOS VILLELA. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANKE, PETER; JULIANELLI, LEONARDO. **Previsão de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.