

# **CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO APLICADO A UMA MICRO EMPRESA DE CONFECCÇÕES NO SUL DE MATO GROSSO.**

## **RESUMO**

Um dos maiores fatores que levam ao encerramento de empresas no Brasil é a falta de gerenciamento que, por sua vez, é fortemente afetado pela falta de controles que possibilitem a geração de informações gerenciais básicas. O estudo objetiva contribuir para a compreensão de como a Contabilidade, como instrumento de geração de informações úteis, pode ser utilizada por uma pequena empresa de confecções para dimensionar e analisar as variáveis que afetam a gestão de seu capital de giro. Para tanto, buscou-se identificar: quais informações são necessárias, quais os controles mínimos inerentes e como os dados podem ser coletados e processados em informações relacionadas ao Capital de Giro. A metodologia utilizada foi descritiva – quanto aos objetivos; estudo de caso – quanto aos procedimentos e, quanto à abordagem do problema, analisaram-se os dados por meio de pesquisa predominantemente qualitativa. Os resultados obtidos com a referida pesquisa revelaram que a administração do capital de giro requer o registro e análise dos dados relativos ao disponível (caixa e bancos), dos valores a receber, dos valores a pagar e dos estoques e o controle destes pelo fluxo de caixa. De forma a demonstrar que a contabilidade gera informações valiosas para o conhecimento numérico do desempenho e da estrutura da empresa, viabilizando a melhor tomada de decisão, garantindo sua continuidade e solidez no mercado.

Palavras-chave: Capital de giro. Controles gerenciais. Contabilidade.

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações, mesmo as sem fins lucrativos, desenvolvem atividades econômicas como vendas de mercadorias ou prestação de serviços, remunerados ou não. Independentemente da atividade desenvolvida, todas elas envolvem o consumo de recursos e, assim, há a necessidade de seu suprimento, o que demanda à questão do equilíbrio e da sustentabilidade.

De modo mais específico, as empresas que visam lucro competem por um mercado cada vez mais acirrado no que tange à busca pela preferência de seus clientes. Estratégias como preços, prazos, brindes e promoções são utilizadas com frequência nessa competição. Todavia, a grande maioria dos empresários adota uma ou outra estratégia sem, no entanto, basear-se em dados substantivos e confiáveis e sim, em opiniões ou sentimentos resultantes do senso comum. Essas decisões conduzem, muitas vezes, à interrupção da continuidade empresarial ou à escassez dos recursos originalmente investidos.

Nesse sentido, estudo realizado pelo Sebrae (2004) sobre a taxa de mortalidade de empresas de pequeno porte no Brasil aponta que dentre as causas da alta mortalidade estão relacionadas, em primeiro lugar, às falhas gerenciais na condução dos negócios: falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado e falta de conhecimentos gerenciais.

Por isso, cada vez mais, as empresas têm investido no desenvolvimento e na utilização de informações aplicadas no processo de controle e tomada de decisão. Assim, é de grande utilidade reconhecer a importância do controle gerencial como meio eficaz de alcançar os objetivos organizacionais, servindo de ferramenta útil também ao dimensionamento e análise do capital de giro das micro e pequenas empresas, propósito central deste estudo.

A principal razão para preocupar-se com o grupo de micro e pequenas empresas (MPEs) está relacionada ao seu papel sócio-econômico. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae

(2004) demonstrou que essas empresas representam 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços. Possuem uma grande participação na economia nacional sendo constituídas, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas, que respondem por cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 67% da oferta de emprego. Partindo-se desses números, pode-se compartilhar do consenso referente à real importância das empresas de menor porte no desenvolvimento econômico e social do País.

Em Rondonópolis-MT, inseridas nesse tipo de empresas, dadas as suas características e especificidades, estão aquelas do setor de confecções, agrupadas pelo Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções, as quais somam – segundo levantamento do Sebrae local realizado em 2007 e obtido por meio de entrevista com a gestora da agência local – 104 micro e pequenas empresas, sendo 81 informais e apenas 23 empresas formais.

Neste estudo, propõe-se realizar o dimensionamento e análise do capital de giro de uma micro empresa do ramo de confecção sediada em Rondonópolis-MT. Desse modo, justificada a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico e social do País e, partindo do princípio de que o setor/ramo de atividade escolhido para a aplicação da pesquisa encontra relevância para o ambiente no qual está inserido, dada sua contribuição econômica, financeira e social, a importância de se focar este setor, fica, então, evidente.

O problema a ser solucionado consiste em descobrir quais são os controles gerenciais que possibilitam informações confiáveis para análise do capital de giro das micro e pequenas empresas. Tem-se como objetivo geral identificar como uma micro empresa de confecções pode controlar e analisar as variáveis que afetam a gestão de seu capital de giro.

O trabalho está organizado em seis seções, iniciando com esta introdução. Em seguida, faz uma incursão teórica abordando controles financeiros básicos e enfoque conceitual de capital de giro. Na sequência, descreve a metodologia da pesquisa e depois estão apresentadas a descrição e análise dos dados e as conclusões do estudo realizado.

## **2. OS CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS**

Nas pequenas e micro empresas (MPes), em sua maioria, existem controles deficientes e falta de informações para a tomada de decisões. Assim, na contabilidade, tem-se o instrumento que, sendo bem utilizado, suprirá a administração nesse sentido. A contabilidade pode ser encarada como um instrumento da administração financeira para as MPes. Acerca disso, Resnik (1991, p. 136) afirma:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não utilizá-los para administrar a empresa. A falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável.

Vale dizer que o administrador financeiro, no que diz respeito à empresa, está preocupado em manter sua solvência e em maximizar sua riqueza, tendo como ponto de partida as informações vindas da contabilidade. No entanto, na prática, não é o que se verifica. A contabilidade tem sido encarada como um instrumento necessário tão somente para atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões e controle, auxiliando-o a visualizar a performance operacional da empresa.

O controle financeiro consiste no planejamento e controle das entradas e saídas, por meio do acompanhamento dos créditos e débitos oriundos ou não da operação da empresa. Também, objetiva estudar as melhores opções de investimento e melhores propostas de financiamentos, visando sempre à melhor rentabilidade com menor risco e inclui a administração do capital de giro. Gitman (1997) relata que a finalidade do controle financeiro é assegurar que o capital da empresa esteja disponível nos montantes adequados, no momento certo e ao menor custo, caso contrário a empresa não sobreviverá.

Denota-se, então, que a administração do capital de uma empresa torna-se possível a partir do conhecimento e informações; estas precisam ser coletadas, reunidas, relacionadas e tratadas, de maneira a proporcionar ao administrador um suporte adequado às suas decisões. Para tanto, são necessários alguns controles mínimos das atividades operacionais como controle de caixa e bancos, de estoques, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa.

## **2.1. Controle de Caixa e Bancos**

É corrente entre os administradores que o controle das disponibilidades (caixa e bancos) seja a área crítica da administração do capital de giro de uma empresa. Isso porque reúne toda a movimentação financeira que ocorre diariamente, decorrente de compras e vendas, apurando-se o saldo final que poderá ser depositado em conta corrente no banco – caso a empresa a possua ou deixado no caixa da empresa.

O correto dimensionamento dos recursos disponíveis pode ter impacto significativo na questão da solvência da empresa. Afirmam Gitman (1997, p. 598), que “o administrador precisa examinar detidamente o padrão de recebimentos e pagamentos diários da empresa, para estar certo de que há caixa suficiente para pagar as contas no vencimento”.

O preenchimento adequado do controle do caixa permite verificar o comportamento das entradas da empresa, refletindo, com o passar dos anos, eventuais sazonalidades. Evento que, quando previsto, auxilia sobremaneira na administração dos recursos – uma vez que prevendo o período crítico de entradas, é possível programar adequadamente as saídas. Por sua vez, as contas correntes devem ser controladas individualmente, ou seja, usar um controle para cada uma delas. Por questão de segurança, todos os cheques devem ser emitidos com cópia de segurança, buscando dar maior controle às saídas de recursos.

## **2.2. Controle de Estoques**

O controle dos estoques é de suma importância para as empresas, tanto em função do valor expressivo dos produtos mantidos em estoque quanto em relação ao ciclo operacional da empresa. As contas a receber, assim como os níveis de estoque, dependem em grande parte do nível de vendas. Assim, enquanto as contas a receber surgem após as vendas, os estoques precisam ser comprados antes da realização das vendas. Assaf Neto e Silva (2002, p. 143), destacam a importância do controle de estoques da seguinte forma:

Investimento em estoque é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação desse ativo no total de investimentos quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou ambos os motivos.

Assim, denota-se que, apesar das MEPs não terem o controle permanente dos estoques, é preciso mantê-lo sempre atualizado para fins de gerenciamento e tomada de

decisão, ao invés de preocuparem-se com sua atualização, somente no final do ano, em razão da obrigatoriedade da elaboração das demonstrações contábeis.

Para a administração do capital de giro das micro e pequenas empresas, especialmente as que trabalham com recursos limitados, o controle de estoque é de importância impar para um adequado desempenho financeiro e econômico, pois representa uma parcela substancial de seus ativos. Além disso, o seu controle pode proporcionar maior rapidez e qualidade no atendimento ao cliente.

De acordo com Hoji (2003, p. 123), “Os administradores [...] devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro que afetará o resultado econômico e financeiro”. Desse modo, compete aos gestores das empresas buscarem o equilíbrio quanto às quantidades e periodicidades para aquisição e manutenção dos estoques, que atendam às necessidades dos consumidores no momento certo, a quantidades e preços que não acarretem custos financeiros além de suas possibilidades financeiras.

Para a gestão dos estoques existem várias ferramentas que podem ser usadas nas MPEs, como o inventário dos estoques, o lote econômico de compras, o ponto de pedido e o método ABC, entre outros.

É importante ressaltar que há diferentes métodos de apuração do custo dos estoques. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 119 a 123) detalham os critérios denominados PEPS - primeiro que entra, primeiro que sai, UEPS - último que entra, primeiro que sai e média ponderada móvel. Como os próprios nomes especificam, a baixa é feita de acordo com a entrada (PEPS e UEPS) ou pela média onde o valor médio de cada unidade de estoque sofre alteração pela compra de outras unidades a preços distintos.

### **2.3. Controle de Contas a Receber**

O controle de contas a receber consiste no registro e controle de todos os valores que terceiros devem à empresa, assim como procedimentos de cobrança, recebimento e quitação de títulos. Em conformidade com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 95):

As contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações [...] que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades.

Devido ao volume e importância do acompanhamento, justifica-se a separação dos valores a receber relativos ao objeto principal da empresa, que são os clientes, das demais contas que são de outros créditos. A concessão de crédito é uma tradição nas relações comerciais das empresas, representando uma parcela significativa de seus ativos.

O controle de contas a receber está pautado em fichas de cadastro e controle individual. A partir desses instrumentos, o empresário terá atualizado o seu cadastro de clientes, o saldo pendente de cada cliente, o controle de carteiras e a posição global das contas a receber. O acompanhamento das contas a receber deve ser feito diariamente, no sentido de verificar se está sendo devidamente liquidado, como também verificar qual a situação de cada cliente.

A administração da carteira de crédito e a tomada de decisão baseada no contas a receber é a essência da estabilidade financeira da empresa uma vez que o recebimento das vendas é o ponto de partida e a sustentação das demais áreas funcionais da organização, justificando sua importância no controle do capital de giro.

A quantidade de controles das contas a receber, a organização e o gerenciamento poderão ser estabelecidos dentro das necessidades e possibilidades de uso de cada empresa. No entanto, a cada operação de venda a prazo precisa ser gerado um documento, que registre cliente, valor e data de vencimento que devem ser arquivados e baixados quando recebidos.

## **2.4. Controle de Contas a Pagar**

O controle de contas a pagar permite que o empresário fique informado acerca dos vencimentos de compromissos, quais pagamentos priorizar em caso de dificuldade financeira e o montante dos valores a pagar. Assim, esse controle visa a facilitar o acompanhamento de forma ordenada do valor total e/ou parcial dos compromissos assumidos, possibilitando uma visualização da situação financeira da empresa auxiliando assim ao controle do Capital de Giro.

Consoante com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003), as contas a pagar são valores decorrentes das obrigações contraídas pela empresa para o funcionamento do seu negócio. As obrigações da empresa são apresentadas no passivo exigível, que se subdivide em Passivo Circulante (obrigações a pagar com vencimento até o término do exercício seguinte) e Exigível a Longo Prazo (obrigações a pagar com vencimento após o término do exercício seguinte). É comum a empresa utilizar-se dos fundos de seus fornecedores para satisfazer suas necessidades de dinheiro a curto prazo, exatamente por meio da compra a prazo, e, quanto maior o prazo, melhor. Tal aspecto deve ser considerado a partir dos juros a serem cobrados ou dos descontos perdidos.

Assim, dada a importância da administração dos pagamentos, pode-se observar quanto ela contribui para a estabilidade financeira da empresa, principalmente das MEPs que no geral trabalham com orçamentos apertados. A cada compromisso assumido perante terceiros deve ser gerado um documento que deve ser arquivado em ordem de vencimento e devidamente registrado na ficha de controle de contas a pagar.

## **2.5. Controle de Fluxo de Caixa**

O principal objetivo do fluxo de caixa deve ser informar as projeções das disponibilidades financeiras da empresa, produzindo informações necessárias à programação da captação de recursos financeiros, otimização das aplicações de sobras de caixa, gerenciamento de contas a pagar, avaliação do impacto de variações de custos e preços, entre outras informações importantes.

O fluxo de caixa busca o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos e está sujeito a uma natural incerteza por ser um instrumento de planejamento. No tocante à aplicação de sobras de caixa, uma das opções seria antecipar o pagamento a fornecedores ou ampliar o financiamento a clientes. Yoshitake e Hoji (1997, p.150) salientam que “é sempre bom lembrar que as empresas quebram não por falta de lucro e sim por falta de caixa.” Assim, realizar o fluxo de caixa é fundamental para o gerenciamento do capital de giro porque possibilita uma visão clara e em tempo real da verdadeira situação de liquidez da empresa. Seu descontrole é um dos fatores de encerramento precoce das atividades empresarias, conforme anteriormente descrito.

Para o fluxo de caixa convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa. Assim, para que seja eficaz, é fundamental primar pela qualidade dos dados que o alimentam, tais como contas a pagar, a receber, caixa e bancos. Vale ressaltar que há modelos

de fluxo de caixa para controle semanal e mensal. Ambos objetivam auxiliar o gestor na tomada de decisões sobre a situação do caixa da empresa, permitindo ajustes, se necessários, de forma antecipada.

### **3. CAPITAL DE GIRO: UM ENFOQUE CONCEITUAL**

O capital de giro é a base de todo negócio financeiro. Por isso, deve ser administrado em empresas de pequeno, médio e grande porte. Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 13) significa a “administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes”, tais como as contas caixa, estoques, contas a receber e contas a pagar e todo o seu gerenciamento financeiro, com objetivo de manter e determinar o nível de rentabilidade e liquidez.

Analogamente, Gitman (1997, p. 109) conceitua que “capital de giro ou capital circulante líquido (CCL) é uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o Passivo Circulante (PC) do Ativo Circulante (AC)”. Ilustrado pela fórmula:  $CCL = AC - PC$

Optando por esse cálculo, o foco fica centrado na liquidez corrente, podendo-se afirmar que quanto melhor a liquidez, melhor será o capital de giro da empresa. No entanto, há também outra forma de calcular o capital de giro com base nas fontes e aplicações, ou seja, nas contas não circulantes do balanço patrimonial.

De acordo com esse conceito, o cálculo do capital de giro é determinado pela diferença entre as fontes (própria e de longo prazo) e as aplicações (permanentes e de longo prazo), ilustrado na fórmula  $CCL = (PL + PELP) - (ARLP + AP)$ . Tal método permite avaliar separadamente as fontes e aplicações do capital de giro, de modo que, para a empresa melhorar seu capital de giro, deverá diminuir suas aplicações (AP ou ARLP) ou aumentar suas fontes de longo prazo (PL ou PELP). Ambas as situações vão influenciar positivamente no capital de giro.

As duas formas de cálculo denotam o mesmo valor de capital de giro, no entanto, a segunda (fontes e aplicações) permite uma interpretação mais detalhada e profunda. Considerando as fontes, o enfoque estará mais voltado para a decisão acerca de capitalizar com recursos próprios ou buscar recursos de longo prazo para investimentos. Ao passo que se avaliando pelas aplicações, verificar-se-á a necessidade de reduzir o grau de imobilização.

As atividades da empresa também podem ser demonstradas por meio de ciclos compostos por prazos médios (descritos no próximo item). Sua avaliação é necessária para que o gerenciamento do capital de giro possa ser eficaz na empresa. Os ciclos e os prazos médios variam de empresa para empresa, dependendo das necessidades e do ramo de atividade.

#### **3.1. Prazos Médios: conceito, objetivo e fórmula de cálculo**

Os prazos médios são usados para medir a rapidez com que as contas circulantes – duplicatas a receber (recebimento de vendas), contas a pagar (pagamento de compras) e estoques (renovação dos estoques) – são convertidas em caixa. Permitem verificar a diferença entre a composição do ativo e passivo circulantes que afetam a liquidez da empresa.

- a) Prazo Médio de Recebimento das Vendas (PMRV) equivale ao tempo entre a venda a prazo e seu recebimento. Demonstra o prazo médio das vendas praticado com os clientes ao longo do ano. Matarazzo (2003, p. 312) descreve que “o volume de investimentos em Duplicatas a Receber é determinado pelo prazo médio de recebimento de vendas.” De

modo geral, quanto menor, melhor. Seu cálculo é demonstrado pela fórmula a seguir, onde, 360 é o número de dias do período.

$$\text{PMRV} = 360 \times (\text{DUPLICATAS A RECEBER} / \text{VENDAS})$$

- b) Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC) mostra o prazo médio para pagamento das compras obtido com os fornecedores ao longo do ano. De modo geral, quanto maior, melhor. Calculado conforme segue:

$$\text{PMPC} = 360 \times (\text{SALDO DE FORNECEDORES} / \text{COMPRAS})$$

- c) Prazo Médio de Renovação dos Estoques (PMRE) mostra o tempo médio de produção e estocagem, considerando o período desde a entrada da matéria prima até a saída do produto acabado. O setor de compras deve estar integrado ao ciclo financeiro de forma a adequar as necessidades da empresa ao prazo para pagamento dos seus fornecedores, tornando as compras eficientes para suprir o estoque. De modo geral, quanto menor o resultado desse índice, melhor. Seu cálculo é demonstrado pela seguinte fórmula:

$$\text{PMRE} = 360 \times (\text{SALDO DE ESTOQUE} / \text{CPV})$$

O volume de vendas, a sazonalidade, eventos econômicos (como restrição de crédito e concorrência), tecnologia e política de negócios são alguns aspectos que afetam a análise dos prazos médios. Matarazzo (2003, p. 318) afirma que a “análise dos prazos médios só é útil quando os três prazos são analisados conjuntamente.” Para completar a compreensão dos prazos médios, é importante conhecer o conceito dos ciclos das atividades da empresa.

### 3.2. Ciclos das atividades das empresas

Consideram-se ciclos os intervalos de tempo decorridos entre duas ou mais atividades. Ciclo é algo móvel, portanto não é estático. Podem ser caracterizados os ciclos das atividades das empresas em ciclo operacional, financeiro e econômico. Vejamos seus conceitos específicos:

- a) O Ciclo Operacional (CO) engloba todas as fases operacionais de aquisição, produção, prestação de serviço, venda e recebimento. Na visão de Marion (1998) o ciclo operacional começa pela entrada de matéria-prima e termina com o recebimento de dinheiro por meio de vendas à vista e a prazo. Por meio desse ciclo é possível estabelecer o quanto a empresa precisa de capital de giro para investir em elementos patrimoniais. Sua mensuração dá-se, então, pelo cálculo dos prazos médios, conforme segue:

$$\text{CO} = \text{PMRE} + \text{PMRV}$$

- b) O Ciclo Financeiro (CF) começa com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo diversos desembolsos referentes a salários, impostos, encargos e outros. Mostra a quantidade de dias de faturamento que uma empresa necessita para atender seus compromissos operacionais. É um indicador que expressa em quanto tempo os recursos retornarão ao caixa da empresa. De modo geral, quanto menor, melhor. É calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{CF} = \text{PMRE} + \text{PMRV} - \text{PMPC}$$

Nesse sentido, o CF é também denominado de ciclo de caixa, pois engloba o tempo médio que a empresa tem para pagar seus fornecedores e o período que fica aguardando o recebimento de seus clientes. Cabe ressaltar que é corrente, entre os empresários, o desconto antecipado de duplicatas para equacionar esta diferença.

- c) O Ciclo Econômico (CE) começa com a aquisição das matérias-primas e encerra com as vendas dos produtos ou serviços acabados ou entregues. Matarazzo (2003) analisa apenas os ciclos operacional e financeiro. Optou-se por seguir essa linha de raciocínio, uma vez que o ciclo econômico coincide com o prazo médio de recebimento das vendas (PMRV).

Pelo fato das atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle.

### **3.3. Necessidade de Capital de Giro**

A partir do estudo dos ciclos, chegou-se à necessidade de reclassificação das contas do Balanço Patrimonial em operacional e não operacional. Tal abordagem foi realizada pela primeira vez no Brasil pelo estudioso francês Michel Fleuriet que classificou o balanço patrimonial em contas cíclicas e erráticas.

Desse modo, as contas do ativo e passivo circulante são subdivididas conforme sua natureza em operacionais e financeiras, a saber: Ativo Circulante Financeiro (ACF), Ativo Circulante Operacional (ACO), Passivo Circulante Financeiro (PCF) e Passivo Circulante Operacional (PCO). Assim, isolando as contas de natureza operacional daquelas de natureza financeira chega-se à composição da Necessidade do Capital de Giro (NCG). Por meio de sua análise, é possível verificar quanto a empresa necessita, em volume financeiro, para a sua atividade operacional.

Para a composição da NCG é necessário considerar apenas as contas de curto prazo, sendo calculada a partir das contas circulantes diretamente relacionadas com a atividade operacional, desconsiderando tanto os ativos como os passivos de ordem financeira. A NCG pode ser calculada monetariamente pela diferença matemática entre o ACO (valores a receber e estoques) e o PCO, (valores a pagar), conforme demonstrado na fórmula a seguir:

$$\text{NCG} = \text{ACO} - \text{PCO}$$

Se o saldo da NCG for positivo significa que a empresa precisa de capital de giro para a qual deve encontrar fontes adequadas de financiamento. Já quando o saldo for negativo, ela possui recursos excedentes, que podem ser utilizados para aplicação no mercado financeiro ou para sua expansão.

Com base na reclassificação do balanço patrimonial, proposta por Fleuriet, além das variáveis CCL e da NCG, há também que se conhecer o Saldo de Tesouraria (ST).

### **3.4. Saldo de Tesouraria: Um Enfoque Conceitual**

O saldo de tesouraria (ST) evidencia a margem de segurança financeira e é obtido pela diferença entre o ACF e o PCF ou pela diferença entre o CCL e NCG.

$$\text{ST} = \text{ACF} - \text{PCF} \quad \text{ou} \quad \text{ST} = \text{CCL} - \text{NCG}$$

Segundo Olinquevitch e Santi Filho (1987), a variável ST é, sem dúvida, aquela que melhor expressa a situação financeira de curto prazo das empresas. O seu saldo positivo indica uma situação financeira folgada; se o saldo for negativo, indica a utilização de recursos de terceiros para financiar as atividades operacionais da empresa. Desse modo, conforme já conceituado, o CCL irá demonstrar quanto, efetivamente a empresa dispõe de capital para giro



financiando a sua atividade operacional. Já a NCG demonstrará quanto a empresa realmente necessita de recursos.

#### **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada para a realização deste estudo tomou como base a sistemática apresentada por Beuren et al (2006, p. 79) que a qualifica em três categorias: - quanto aos objetivos – concentrou-se no tipo descritiva; - quanto aos procedimentos – utilizou-se o método estudo de caso e, - quanto à abordagem do problema – fez-se a análise dos dados a partir de pesquisa predominantemente qualitativa.

Para atender aos objetivos estabelecidos neste trabalho monográfico, optou-se pela pesquisa descritiva que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 67 e 68) “trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade [...] onde a coleta de dados aparece como uma das tarefas características [...]” desta metodologia.

Para a realização da pesquisa descritiva, primeiramente foi observada a movimentação financeira da empresa, depois se procedeu à coleta dos dados financeiros e econômicos gerados para, somente então, realizar a análise dos mesmos.

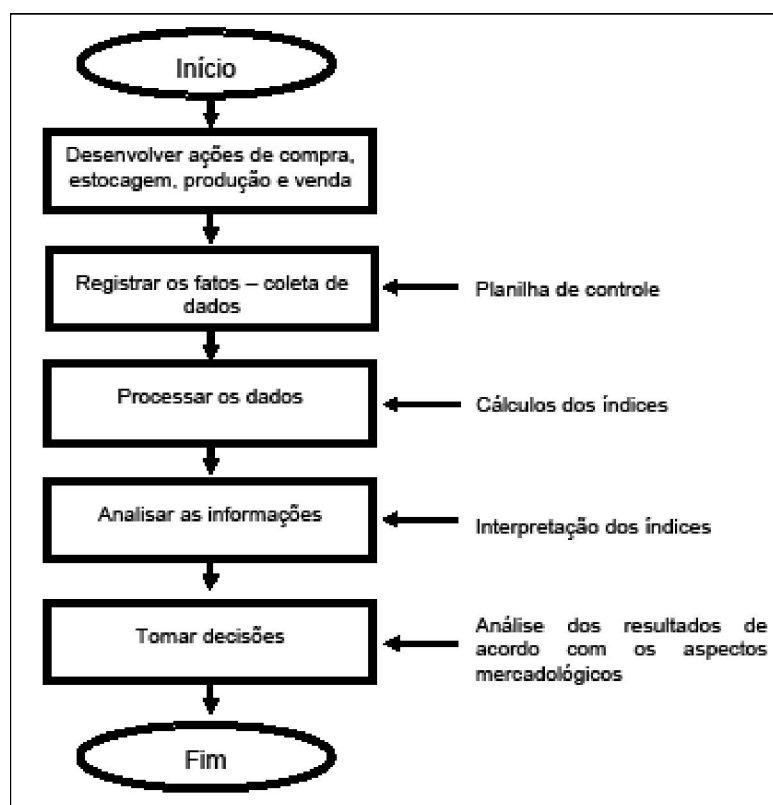
Os procedimentos referem-se à maneira pela qual se obtêm os dados, isto é, o delineamento adotado para sua coleta que foi o estudo de caso. Lakatos e Marconi (2006, p. 108) preceituam que “[...] qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes [...]”, razão pela qual se escolheu este método a ser aplicado numa micro empresa informal de confecção de roupas íntimas, situada na cidade de Rondonópolis – MT que participa do APL de Confecções organizado pelo Sebrae – MT.

Segundo Beuren et al (2006), são várias as ferramentas de coletas de dados disponíveis: observação, questionários, entrevistas, checklist, análise documental e outras. Neste estudo, as ferramentas utilizadas foram a análise documental, questionário e a observação sistemática.

A análise dos dados coletados ocorreu em dois momentos e em formas distintas: o primeiro, após realizar a observação in loco dos procedimentos de compra, estocagem, produção e venda das mercadorias. Deu-se de forma qualitativa para identificar as planilhas de controle de maneira a subsidiar os cálculos dos prazos médios (PMPC, PMRE e PMRV), ciclos operacional (CO) e financeiro (CF), capital circulante líquido (CCL), necessidade de capital de giro (NCG) e saldo de tesouraria (ST). Em um segundo momento, com as planilhas devidamente preenchidas e mediante a realização dos respectivos cálculos, foi feita a análise quantitativa do comportamento desses indicadores de forma a ilustrar as possíveis decisões advindas dessas informações.

#### **5. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS**

Compõem esta seção a apresentação dos dados coletados na empresa alvo de nosso estudo bem como a análise e discussão dos resultados obtidos. Como a gestão do capital de giro compreende diversas atividades, são necessários vários elementos que vão desde o simples registro até a compreensão dos aspectos externos mercadológicos, conforme demonstrado na figura 1.



**Figura 1 – Atividades inerentes à gestão do capital de giro**

**Fonte:** Elaboração dos autores

Conforme evidenciado na figura acima, as ações de gestão pressupõem a integração de diversos controles, processamentos e interpretações que são evidenciados e discutidos nesta pesquisa. Como a empresa estudada não possui livros contábeis, nem registros da movimentação econômica e financeira, a coleta dos dados foi realizada a partir da aplicação de questionário específico. Como amostra, os dados são referentes à movimentação do mês de outubro de 2007 e serviram de base para elaboração da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP) perguntados. Dados que serviram de base para calcular os demais indicadores necessários ao estudo do capital de giro.

No intuito de facilitar a compreensão por parte da empresária, as demonstrações foram simplificadas considerando todos os itens, genericamente como custos. Separando-os apenas quanto ao comportamento em relação à quantidade em variáveis – no caso da matéria-prima, e, todos os demais como fixos, até mesmo a mão-de-obra, uma vez que a produção não é em escala e por vezes ocorre ociosidade dificultando sua alocação ao produto.

A partir dos dados obtidos na pesquisa e da verificação in loco, percebeu-se que atualmente não existe um controle efetivo dos gastos, compras e vendas na empresa estudada. Há apenas um controle informal feito na agenda da proprietária onde constam os gastos efetuados, as contas a pagar (data de vencimento, empresa e valor) e as vendas realizadas à vista. Nas vendas a prazo, há emissão de pedido com discriminação de código, quantidade, peça e valor. As notas fiscais de compra são arquivadas assim como os extratos bancários dos cartões de crédito e da conta bancária utilizados.

### 5.1. Descrição dos Controles Financeiros Básicos

Considerando-se que, para analisar o capital de giro de uma empresa é necessário conhecer os dados relativos aos controles de caixa/bancos, contas a receber, contas a pagar e estoques, buscou-se uma melhor compreensão das particularidades da mesma por meio da observação sistemática dos procedimentos de cada um deles, descrevendo-os detalhadamente para então realizar os cálculos dos indicadores de atividades e dos itens relacionados a giro considerando os valores apurados no BP e na DRE da empresa.

- a) Compras: O valor médio de cada aquisição gira em torno de R\$ 1.900,00. O pagamento geralmente é parcelado em 3 vezes (45, 60 e 90). O pagamento é realizado por meio de cheques pré-datados próprios ou de clientes e, outras vezes, em cartão de crédito, de modo que o prazo médio de pagamento dos fornecedores ocorre em 64 dias conforme demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1 – Prazo médio de pagamento de compras (PMPC)**

<i>Fornecedores</i>	<i>Compras</i>	<b>PMPC</b>
<b>6.840,30</b>	3.197,27	64

**Fonte:** Dados da pesquisa

Pelo questionário aplicado, percebeu-se que as compras são concretizadas sem programação, que não é realizada pesquisa de preços e, de acordo com o mercado, é possível ampliar ainda mais o prazo de pagamento das compras. Aspecto que deve ser considerado a partir dos juros a serem cobrados ou dos descontos perdidos, bem como quanto aos possíveis descontroles de caixa quando da ocasião do pagamento futuro.

- b) Estocagem: Não há controle de estoque de matéria-prima nem de produtos. O inventário dos estoques é periódico, foi realizado em maio e em outubro do corrente ano. Os valores de estoques e de CPV, apresentados na tabela 2, foram baseados no BP e DRE respectivamente, elaborados na pesquisa. Em média, o tempo que o estoque leva para girar é de 163 dias, conforme demonstra a tabela 2.

**Tabela 2 – Prazo médio de renovação de estoques (PMRE)**

<i>Estoques</i>	<i>CPV</i>	<b>PMRE</b>
<b>22.985,63</b>	4.203,80	163

**Fonte:** Dados da pesquisa

Os dados da tabela acima evidenciam que o valor excessivo demandado pelos estoques (tanto de matérias-primas quanto de produtos prontos) eleva o prazo médio de renovação de estoques. A visita *in loco* demonstrou que a empresa estudada não utiliza nenhum tipo de controle específico nessa área, estando o seu estoque espalhado sob diversas formas, como tiras, retalhos, bobinas abertas e outras fechadas. Assim também como produtos acabados distribuídos entre as sacoleiras, loja e produção.

- c) Fabricação: É feita por cor e modelo na busca da otimização do tempo e matéria-prima. Atualmente são fabricados 60 modelos de produtos, dentre eles camisolas, corpetes, ligantes, calcinhas e soutiens, sendo estes últimos os produtos com maior quantidade de modelos. A produção diária varia diretamente do grau de dificuldade de confecção da peça e da disponibilidade de matéria-prima, girando em torno de 55 peças/dia.

Diante do exposto, salienta-se que, pela inexistência de controles acerca dos produtos vendidos, a fabricação ocorre sem uma programação prévia acerca da quantidade, modelo e cor mais vendidos.

- d) Vendas: Em termos de faturamento, o principal produto que a empresa produz e comercializa é o soutien, especialmente os bordados e com strass. A produção é vendida na própria confecção, semanalmente na feira e por vendedoras autônomas, denominadas sacoleiras.

Por vezes, para cobrir os gastos, é necessário antecipar o recebimento das vendas a prazo, pagando a taxa média de 3% desconto, sendo que atualmente a empresa raramente se utiliza dessa prática, por ser muito onerosa.

Vale observar que, como grande parte das clientes é assalariada, há uma demanda maior no final/começo do mês, assim como na proximidade do dia das mães, dos namorados e do Natal. A inadimplência é elevada, revelou o questionário aplicado e, por vezes, faz-se necessário recorrer ao juizado de pequenas causas para receber algumas contas. De acordo com os dados levantados na empresa, contidos no BP e DRE, o prazo de recebimento médio das vendas é de 37 dias, confira tabela 3.

**Tabela 3 – Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV)**

<i>Duplicatas a receber</i>	<i>Vendas</i>	<i>PMRV</i>
<b>11.540,60</b>	9.315,17	37

**Fonte:** Dados da pesquisa

Tal fato demonstra que o prazo concedido aos clientes é menor que o recebido pelos fornecedores, o que é positivo. Ainda de acordo com os dados levantados na empresa, a maior parte das vendas é realizada à vista.

## 5.2. Cálculo dos itens relacionados a giro

A pesquisa procurou também conhecer os saldos dos itens relacionados a giro. Assim, na sequência serão demonstrados os cálculos dos ciclos operacional (CO) e financeiro (CF), do capital circulante líquido (CCL), da necessidade de capital de giro (NCG) e do saldo de tesouraria (ST).

- a) Ciclo operacional (CO): Quando do cálculo do ciclo operacional descobriu-se que equivale a 200 dias para a empresa estudada, conforme ilustrado na tabela 4. Para o preenchimento da tabela, utilizaram-se os resultados obtidos nas tabelas 2 e 3 respectivamente. Os dados demonstram que, entre a aquisição da matéria-prima e o recebimento das vendas, são necessários 6 meses e 20 dias, um ciclo muito longo ocasionado pelo elevado prazo de renovação de estoques.

**Tabela 4 – Ciclo operacional (CO)**

<i>PMRE</i>	<i>PMRV</i>	<i>CO</i>
<b>163</b>	37	200

**Fonte:** Dados da pesquisa

- b) Ciclo financeiro (CF): Corresponde a 136 dias de acordo com o demonstrado na tabela 5. Para elaboração desse índice, foram utilizados os resultados dos prazos médios descritos nas tabelas 2, 3 e 1 respectivamente. Esse prazo elevado é decorrente do grande volume de estoque, que por sua vez produz uma elevação do PMRE, um dos componentes do ciclo operacional que, neste caso, é elevado.

**Tabela 5 – Ciclo financeiro (CF)**

<i>PMRE</i>	<i>PMRV</i>	<i>PMPC</i>	<i>CF</i>
-------------	-------------	-------------	-----------

163	37	64	136
-----	----	----	-----

**Fonte:** Dados da pesquisa

- c) Capital circulante líquido (CCL) equivale a R\$ 26.265,81 conforme demonstra a tabela 6. Os dados para seu preenchimento são provenientes do Balanço Patrimonial. No que diz respeito ao capital circulante líquido, notou-se que a empresa pesquisada não trabalha com operações a longo prazo (ARLP e PELP) e que as fontes próprias (PL) são 3 vezes superiores às aplicações (AP), o que demonstra uma situação confortável.

**Tabela 6 – Capital circulante líquido (CCL)**

<i>PL</i>	<i>PELP</i>	<i>ARLP</i>	<i>AP</i>	<i>CCL</i>
38.649,76	0,00	0,00	12.383,95	26.265,81

**Fonte:** Dados da pesquisa

- d) Necessidade de capital de giro (NCG): Para obter os dados relativos ao ativo e passivo circulante operacional, a partir do Balanço Patrimonial, foi necessário reagrupar as contas contidas no circulante (tanto do Ativo quanto do Passivo). No caso específico da empresa estudada, compõem o ACO todas as contas do ativo circulante, excetuando-se a conta caixa/banco por não ter vínculo direto com o operacional da empresa. Por sua vez, para calcular o PCO, realizou-se a soma de todas as contas do passivo circulante, por se relacionarem diretamente com a atividade operacional da empresa.

**Tabela 7 – Necessidade de capital de giro (NCG)**

<i>ACO</i>	<i>PCO</i>	<i>NCG</i>
34.436,23	11.005,42	23.380,81

**Fonte:** Dados da pesquisa

O cálculo demonstrado na tabela acima mostra o quanto é necessário de capital para financiar o giro. No caso corresponde a R\$ 23.380,81, valor que denota uma situação normal e a empresa deve encontrar fontes adequadas de financiamento. Se não houver a cobrança de juros e nem perda de descontos, conforme oferta dos fornecedores, essa necessidade de capital de giro poderia ser reduzida, gerando maior liquidez para a empresa, caso houvesse um aumento no PMPC.

- e) Saldo de tesouraria: (ST) seu resultado corresponde a R\$ 2.885,00 de acordo com o demonstrado na tabela 8.

**Tabela 8 – Saldo de tesouraria (ST)**

<i>CCL</i>	<i>NCG</i>	<i>ST</i>
26.265,81	23.380,81	2.885,00

**Fonte:** Dados da pesquisa

Compõem a tabela acima os dados extraídos das tabelas 6 e 7, respectivamente. O resultado do saldo de tesouraria acima descrito revela a margem de segurança financeira da empresa pesquisada. Seu saldo positivo expõe uma situação financeira folgada, isto é, a empresa possui mais recursos para giro do que necessita.

## 6. CONCLUSÕES

Este artigo objetivou confirmar a convicção de que o empresário precisa das informações contábeis para gerir com maior eficiência o seu empreendimento, aumentando suas possibilidades de permanência e crescimento no mercado.

Dessa forma, este estudo foi fundamentado na proposta de identificar como uma micro empresa informal de confecções de Rondonópolis – MT pode controlar e analisar as variáveis que afetam a gestão de seu capital de giro.

Baseado no referencial teórico, identificou-se que, para a empresa se manter no mercado, é necessário que o empresário obtenha dados confiáveis que possam nortear suas decisões gerenciais. Entra em cena a Contabilidade, como sistema de informação, mecanismo que permite conhecer numericamente seu desempenho e estrutura, a fim de conseguir ponderar suas decisões sobre análises coerentes e afetar positivamente os resultados. Compreende-se então que, por meio do uso da contabilidade como instrumento de geração de informações úteis, é possível dimensionar e analisar os itens em giro.

A empresa estudada participa do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções e recebe assessoria do Sebrae MT. A observação realizada *in loco* constatou que a análise do capital de giro ainda não é realizada pela falta de controle das atividades operacionais.

No levantamento dos dados foi possível verificar que as compras são realizadas sem uma pesquisa e programação prévias e, por meio da análise, que a empresa tem em média dois meses para pagá-las. Prazo que, se aumentado, influenciará positivamente no cálculo dos ciclos operacionais e financeiros.

A fabricação ocorre de forma organizada visando à otimização da mão-de-obra. No entanto, sem uma correlação direta com as vendas. Estas, por sua vez, em sua maioria são realizadas à vista, demandando um prazo médio de recebimento de vendas pouco superior a 30 dias. O que é positivo, considerando-se o prazo médio de pagamento dos fornecedores ultrapassar 60 dias.

Pode-se verificar que o estoque demora mais de cinco meses para sua renovação. Tal fato gera um prazo médio elevado de renovação deste. Fator que gera um impacto direto no ciclo operacional, que corresponde a 200 dias, e o ciclo financeiro, equivalente a 136 dias.

O capital permanente líquido, a necessidade de capital de giro e o saldo de tesouraria são positivos, revelando uma situação financeira sólida da empresa.

Partindo da situação analisada e descrita da empresa, percebeu-se que no geral ela está sendo bem gerenciada operacionalmente. Apenas os estoques demandam algumas intervenções no sentido de reduzir a quantidade estocada. Foi notado também que a geração de informações a partir dos controles sugeridos subsidiará a empresa nas tomadas de decisões gerenciais.

No entanto, o processamento das informações contidas nos controles econômicos e financeiros exige um mínimo de conhecimento técnico contábil da gerência da empresa para que compreenda os processos e cálculos utilizados e assim realize adequadamente a análise dos índices encontrados. Para tanto, fica a sugestão para que o Sebrae MT, por meio do APL de confecções, continue prestando assessoria mensal aos empresários, ou então que a própria empresa busque uma assessoria contábil.

A contribuição desta pesquisa está na utilização de ferramentas gerenciais contábeis que auxiliam na utilização mais eficaz do capital de giro da empresa estudada e na possibilidade de outras micro e pequenas empresas utilizarem os modelos de controles sugeridos para gerir melhor seus recursos e ampliar suas possibilidades de permanência no mercado.

Para a realização de uma nova pesquisa, fica a sugestão que se realize: (a) o acompanhamento do processo de implantação dos controles sugeridos, e (b) uma análise e comparação dos resultados apurados; o que permitirá informações mais seguras e decisões otimizadas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 Ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 6 Ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 6 ed. – São Paulo: Harbra, 1997. 838 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLINQUEVITCH José Leônidas; SANTI FILHO Armando de. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de Pesquisa - Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. BRASÍLIA, [Ago.2004]. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/)> Acesso em: 07 maio 2007.

SEBRAE MT - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso. Arranjos Produtivos Locais - **APLS em que o Sebrae atua – APLs em Mato Grosso** <<http://www.mt.sebrae.com.br/arranjos/>> Acesso em: 26 jun 2007.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: Controle e Análise de Transações Financeiras e Moeda Forte**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.