

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO
PORTE**

ELDER LUCAS TÁVORA DE AGUIAR

BSFEAACS

FORTALEZA, DEZEMBRO, 2004

BSFEAACS

GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE

ELDER LUCAS TÁVORA DE AGUIAR

Orientador: JOÃO DA CUNHA SILVA

Co-orientador: Jocildo Figueiredo Correia Neto


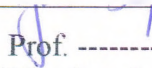
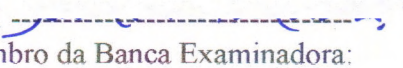
Monografia apresentada à
Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, e
Contabilidade, para obtenção
do grau de Bacharel em
Administração.

FORTALEZA-CE, DEZEMBRO DE 2004

RECIBO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

<hr/>  ELDER LUCAS TAVORA DE AGUIAR	Média <hr/>
<hr/> Prof. ----- Prof. Orientador: João da Cunha Silva	Nota -----
<hr/>  Prof. ----- Membro da Banca Examinadora: Jocildo Figueiredo Correia Neto	Nota -----
<hr/>  Prof. ----- Membro da Banca Examinadora: Sérgio Cardoso	Nota -----

Monografia aprovada em: 01 de Dezembro de 2004.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Professor João da Cunha Silva pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Aos meus pais, JOÃO BATISTA e TEREZA que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Ao professor Sérgio Cardoso por fazer parte da banca examinadora.

Ao Professor Jocildo Figueiredo Correia Neto pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
SUMÁRIO	ii
LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS	iii
RESUMO	iv
INTRODUÇÃO	01
1. A PEQUENA EMPRESA VAREJISTA	03
1.1. A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA	03
1.2. CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS	05
1.3. O FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS	06
1.4. A PEQUENA EMPRESA FAMILIAR	08
1.5. A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES QUE CAPACITAM OS PEQUENOS EMPRESÁRIOS	10
2. A ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL DE CAPITAL DE GIRO	12
2.1. ANÁLISE, PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CAPITAL DE GIRO	12
2.2. ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER E DO DISPONÍVEL	17
2.3. FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	19
2.4. ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	21
2.5. ÍNDICES DE DESEMPENHO	22
2.5.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ	22
2.5.2. ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	24
2.5.3. ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE	26
2.5.4. ÍNDICES DE ATIVIDADE	28
3. A GESTÃO DE CURTO PRAZO NA EMPRESA CARDAN LTDA	29
3.1. A EMPRESA CARDAN IMP EXP COM SERV E REP LTDA	29
3.2. ANALISANDO A EMPRESA CARDAN LTDA A PARTIR DAS TÉCNICAS APRESENTADAS	30
3.3. ÍNDICES FINANCEIROS DA EMPRESA CARDAN LTDA	38
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	47

LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

QUADRO 1: Classificação do Porte das Empresas pelo Sebrae-----	05
QUADRO 2 : Classificação do Porte das Empresas segundo o IBGE-----	05
QUADRO 3: Balanço Patrimonial e Capital de Giro-----	16
QUADRO 4: Fluxo de caixa: Origens e aplicações de Recursos-----	20
QUADRO 5: Receita Total x Custo Total em 2004-----	38
QUADRO 6: Balanço Patrimonial da Filial da CARDAN LTDA em 2003-----	39
TABELA 1: Participação das Empresas de Pequeno Porte na Economia no Brasil-----	03
TABELA 2: Fatores para Extinção das Pequenas Empresas-----	07
TABELA 3: Empresas Extintas de 1997 a 2002 Ceará – Nordeste –Brasil-----	07
TABELA 4: Empresas Constituídas de 1997 a 2002 Ceará – Nordeste –Brasil-----	08
TABELA 5: Classificação ABC Aplicada à Filial da Empresa CARDAN LTDA, no Período de Junho a Outubro de 2004-----	33
GRÁFICO 1: Extinção de Empresas no Ceará-Nordeste-Brasil-----	07
GRÁFICO 2: Abertura de Empresas no Ceará-Nordeste-Brasil-----	08

ABRIL

RESUMO

Este trabalho objetiva ressaltar a importância da gestão de capital de giro em empresas varejistas de pequeno porte. Investiga o modo pelo qual se relacionam as estratégias institucionais, a situação atual da entidade e a administração de capital de giro. Em primeiro lugar, discute-se o que vem a ser pequena empresa. Qual sua importância econômica relativa e o porquê de seus fracassos. Além disso, discorre-se sobre a pequena empresa familiar e sobre a empresa CARDAN IMP EXP COM SER E REP LTDA. Em seguida, mostram-se os princípios de Administração de Capital de Giro, à luz de uma pesquisa bibliográfica. Finalmente, apresenta-se um confronto da gestão profissional de capital de giro com aquela praticada em muitas empresas de pequeno porte. Com base em resultados de uma pesquisa qualitativa em uma empresa varejista, CARDAN LTDA, são apresentadas recomendações embasadas em aspectos conceituais, confrontados com realidades daquela organização e com a atual conjuntura econômico-social do nosso País, no sentido de contribuir para a viabilização do que a empresa tem como expectativa. Portanto, são vertentes principais deste trabalho a dimensão conceitual atinente à matéria, o atual processo de gestão de capital de giro e as estratégias financeiras da empresa.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa aborda um assunto que está intimamente ligado com a administração das empresas de pequeno porte, principalmente com a empresa CARDAN LTDA, filial do Ceará, a gestão de capital de giro. Entendendo que dentre as dificuldades apresentadas pelos administradores / empresários de pequenas empresas varejistas, o capital de giro é um dos pontos de maior impacto para seu desempenho. Uma inadequada administração de capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros. Estes podem contribuir para que a situação torne-se tão crítica que leve à insolvência de empresas de pequeno porte, gerando, por conseguinte, problemas sérios à economia do país, dado que são essas empresas as responsáveis pela criação do maior número de empregos.

A presente monografia objetiva identificar conceitos, ferramentas e exemplos que poderão ajudar a fundamentar as tomadas de decisão, com o objetivo de contribuir e ajudar os gestores das empresas de pequeno porte na luta pela sobrevivência e crescimento em um mercado turbulento e fortemente competitivo. Além disso, demonstrar o uso de técnicas de gerenciamento financeiro de curto prazo em uma empresa varejista de pequeno porte e examinar quais poderão ter maior impacto sobre a empresa CARDAN LTDA que é o objeto de estudo de caso desse trabalho.

Vale ressaltar que nenhum conceito foi criado, tendo em vista que isto não constitui objetivo deste trabalho. Os conceitos apenas foram interpretados e discutidos dentro da visão de uma pequena empresa varejista. A gestão de capital de giro será tratada sob a ótica de análise e planejamento, de forma a permitir um melhor entendimento de como uma pequena empresa varejista gera e deve aplicar e gerenciar seus recursos financeiros. Dessa forma, provar-se-á a hipótese de que os problemas de uma empresa varejista de pequeno porte, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência e administração das insuficiências de caixa podem ser minimizados aplicando-se uma gestão de capital de giro eficiente, evitando, assim, que muitas delas sejam fechadas prematuramente.

Para isso, foram utilizados os seguintes Procedimentos Metodológicos:

- Identificação da problemática a ser estudada e delimitação do tema;
- Revisão bibliográfica em livros, revistas e internet
- Elaboração do projeto definitivo;
- Estudo de caso
- Apresentação final.

O presente trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo contém considerações sobre o setor de pequenas empresas varejistas: definição, conceitos, interpretações, importância para a economia do País. Contém, também, considerações a respeito da pequena empresa familiar, além de referências à empresa CARDAN LTDA.

O capítulo 2 mostra os principais conceitos de administração de capital de giro que podem ser aplicados às empresas varejistas de pequeno porte. Em seguida, são apresentados os principais conceitos do entendimento de capital de giro e a sua importância para a continuidade da empresa. Ressalta-se, também, a importância da administração de caixa (disponibilidades), a administração de estoques, a administração de contas a receber e de contas a pagar.

No último capítulo, são discutidos os aspectos relevantes às empresas varejistas de pequeno porte, principalmente à empresa CARDAN LTDA. Há um contraponto das práticas adotadas atualmente na empresa com os conceitos comentados nos capítulos anteriores. Nesse contexto, discute-se perspectivas para a empresa e modificações que podem ser implementadas para uma melhor gestão de curto prazo.

BSFEAACS

1. A PEQUENA EMPRESA VAREJISTA

1.1 IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas vêm-se tornando, cada vez mais, objeto de estudo de economistas e estudiosos, devido à sua importância no contexto econômico local e no fortalecimento da economia global. Em alguns países, a sua participação no PIB atinge cerca de 50%, com fortes tendências de crescimento.

No Brasil, hoje, existem cerca de quatro milhões e meio de empresas de pequeno porte formais. Contando-se com as rurais e as informais, esse número cresce para mais de sete milhões. A participação dessas empresas na economia, do país distribui-se de acordo com os seguintes dados:

TABELA 1: PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA ECONOMIA NO BRASIL

Participação no nº de empresas	97%
Na produção	48%
Empregos	60%
Salários	42%
Vendas no comércio	72%
Prestação de serviços	56%
Participação no PIB	25%

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

A importância da participação dessas podem ser enumeradas por:

- Criando novos empregos; em países menos desenvolvidos, onde a alta taxa de crescimento populacional combina com um processo de urbanização acelerado e com baixa taxa de poupança interna disponível para investimentos. As

empresas de menor porte são responsáveis por parcela substancial da oferta de emprego e ocupação. Concordando, assim, com SALOMON (1986).

- Introduzindo a inovação (exemplos de produtos criados por pequenas empresas no século XX – Fotocópias, insulina, aspirador de pó, penicilina, colhedora de algodão, zíper, transmissão automática, motor a jato, helicóptero, direção eletrônica, filme colorido, caneta esferográfica)

- Ajudam a amenizar as variações negativas na economia em tempos de crise, pois demoram mais para demitir, rapidamente contratam nova mão de obra com o crescimento do negócio, situação inversa da existente nas grandes empresas.

- As pequenas empresas exercem o importante papel de conferir à economia flexibilidade, na medida em que respondem de forma mais imediata às condições de mercado em mutação.

Um estudo feito pelo *International Institute for Labour Studies*, em Genebra, Suíça, examinou a distribuição de emprego nas principais nações do mundo. Essa pesquisa revelou que a quantidade de micro e pequenas empresas continuarão crescendo devido aos seguintes fatores:

- Tendência das grandes empresas em transformar complexos em muitas empresas pequenas;
- Consolidação da sub-contratação das cadeias de pequenos fornecedores;
- Espírito empreendedor e necessidades de realização pessoal;
- Aposentadoria precoce;
- Informatização e robotização das empresas, que dispensam pessoas de nível técnico ou gerencial;

- Crescimento descomunal de serviços ligados à informação;
- Aspectos tributários e burocráticos, que criam alguns benefícios para as empresas.

1.2 CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS

Existem inúmeras formas de se classificar as empresas pelo seu tamanho, no entanto, optou-se pelo critério utilizado pela área de pesquisa do SEBRAE e pelo IBGE, pois a mesma leva em considerações não o seu faturamento que pode variar conforme o valor agregado do seu produto ou pelo lucro que é uma variável inerente à gestão, mas sim, o número de empregados.

O número de empregado reflete de forma mais apropriada o escopo e o tamanho das atividades da empresa de acordo com a sua capacidade de trabalho e atendimento da demanda. Seguem a seguir as classificações usadas pelo SEBRAE e pelo IBGE, nos quadros 1 e 2:

QUADRO 1: CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS PELO SEBRAE

Por número de empregados	Indústria	Comércio e serviços
Micro	1 a 19	1 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

QUADRO 2 : CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO O IBGE

PORTE	EMPREGADOS
Micro	Até 19 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados
Média	De 100 a 499 empregados
Grande	Acima de 500 empregados

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

UNIBAR

1.3. O FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS

A taxa de extinção de pequenas empresas no primeiro ano de vida é de 36%; antes de completar 02 anos, morrem 47% delas. Esta realidade pode ser explicada pelos seguintes fatores de competitividade:

- Acesso a capital: as grandes empresas conseguem crédito de forma diferenciada por causa da quantidade de ativos disponíveis para a garantia fiduciária e pela cultura existente que afirma que grandes empresas são melhores pagadores pelo reduzido risco de falência;
- Economia de escala: principal fator de competitividade que está diretamente relacionado ao tamanho da capacidade produtiva que dilui os custos fixos em cima da maior quantidade produzida;
- Marca forte: relacionada aos elevados esforços em marketing;
- Tecnologia: possível de ser adquirida pela disponibilidade de capital que permita a compra de ativos tecnológicos inovadores e de forma antecipada;
- Canais de venda: o acesso aos canais de venda vem do poder de barganha conseguido junto aos mesmos devido ao grande volume e ao preço conseguido através da economia de escala;
- Qualidade: Através da aplicação de programas de qualidade total e padronização da produção;
- Gestão: fator preponderante que pode se dividido de acordo com a pesquisa a seguir:

TABELA 2: FATORES PARA EXTINÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

FATORES GERENCIAIS	%
Não planejam a produção	40
Não planejam as vendas	50
Não utilizam sistema de custeio	45
Não controlam estoques	47
Não utilizam técnicas de marketing	85
Não treinam recursos humanos	80
Não avaliam a produtividade	65
Não gerenciam qualidade	60
Não utilizam recursos de informática	90

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

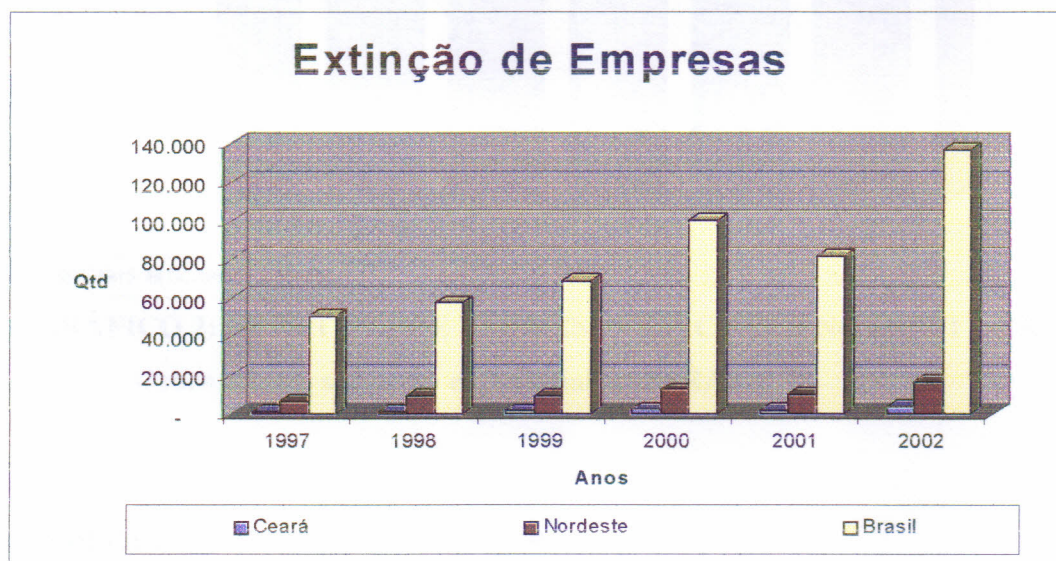


GRÁFICO 1: EXTINÇÃO DE EMPRESAS EM CEARÁ-NORDESTE-BRASIL

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

TABELA 3: Empresas Extintas de 1997 a 2002 Ceará – Nordeste -Brasil

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ceará	1.461	1.393	1.741	2.566	2.021	4.043
Nordeste	6.454	9.402	9.797	12.713	10.143	17.042
Brasil	50.545	57.727	69.246	99.966	82.084	136.733

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

TABELA 4: Empresas Constituídas de 1997 a 2002 Ceará – Nordeste –Brasil

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ceará	15.353	14.074	14.218	13.305	14.984	13.330
Nordeste	96.030	90.473	88.861	85.038	87.971	79.951
Brasil	533.221	467.128	475.005	460.602	490.911	445.151

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

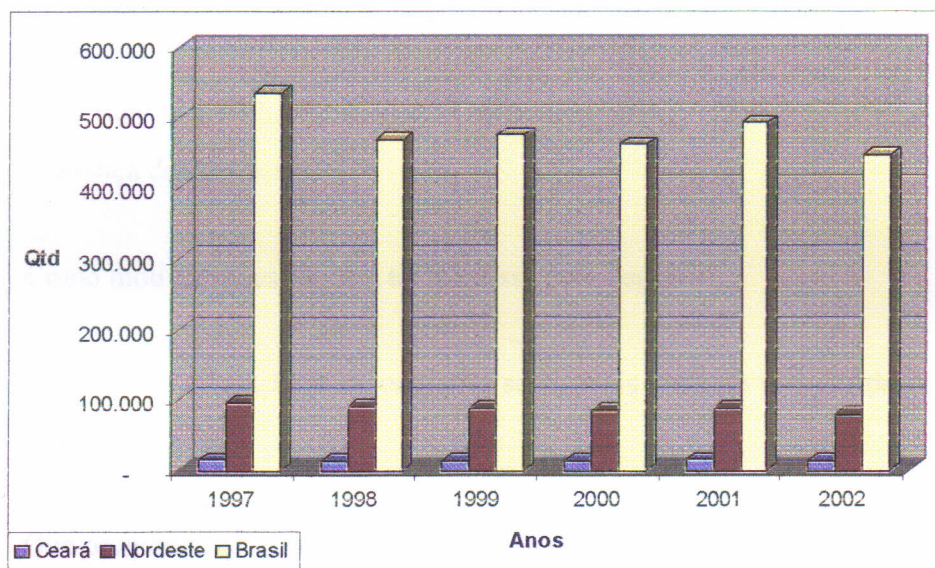


GRÁFICO 2: ABERTURA DE EMPRESAS EM CEARÁ-NORDESTE-BRASIL

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE-1998

1.4. A PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Falar de uma pequena empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa. A empresa familiar, em grande parte, é do tipo em que se está interessado nesse trabalho: de pequeno porte.

Nos primeiros estágios dos negócios de uma família, de acordo com DYER apud LONGENECKER, (1997, p.139), uma configuração cultural comum inclui uma cultura

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Nos primeiros estágios dos negócios de uma família, de acordo com DYER apud LONGENECKER, (1997, p.139), uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Para simplificar, isso significa que as relações familiares são mais importantes do que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que suas decisões são apoiadas automaticamente.

Os empreendedores que têm filhos pensam, tipicamente, em passar os negócios para a geração seguinte. As preocupações dos pais com esse processo incluem:

1. Será que meu filho(a) possui o temperamento e a habilidade necessários para a liderança dos negócios?
2. Como motivar meus filhos a ter interesse pelo negócio?
3. Que tipo de educação e experiências serão mais úteis no preparo de meus filhos para liderar?
4. Que programação eu deveria seguir ao empregar e promover meus filhos?
5. Como eu posso evitar favoritismo ao gerenciar e desenvolver meus filhos?
6. Como posso impedir que o relacionamento profissional prejudique ou destrua o relacionamento familiar?

À medida que os filhos se casam, as noras e os genros tomam-se atores importantes no drama dos negócios familiares. Durante um tempo, a colaboração efetiva pode ser atingida atribuindo aos membros da família diferentes filiais ou papéis dentro da empresa. Eventualmente, a concorrência pela liderança pode exigir decisões para fazer distinções entre filhos, irmãos, noras, genros e sobrinhos empregados nos negócios. Ser justo e reter a lealdade da família pode-se tornar difícil, à medida que o número de familiares empregados aumenta.

A tarefa de preparar membros da família para passar os negócios para eles é difícil e, às vezes, frustrante. Exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesses familiares. O negócio depende, portanto, da qualidade do talento para liderança fornecido pela família. Se o talento disponível for deficiente, o empreendedor precisa providenciar lideranças de fora ou suplementar o talento da família de alguma forma.

A competência da família representa uma questão crítica e delicada. Com experiência, os indivíduos podem aprimorar suas habilidades. Um período de testes pode ocorrer nos negócios de família ou em outras organizações. Conforme os filhos mostram-se capazes, ganham o direito de aumentar sua responsabilidade de liderança. Caso não demonstrem competência, é prudente que não sejam promovidos. Além disso, vale ressaltar que os sucessores potenciais podem-se retrair diante da relutância de um proprietário em delegar-lhes poder realmente.

1.5. A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES QUE CAPACITAM OS PEQUENOS EMPRESÁRIOS

A capacitação e a assistência técnica são importantes visto que têm como objetivos:

- (a) assessorar os pequenos empresários no domínio de técnicas gerenciais, necessárias à administração de suas atividades;
- (b) realizar diagnósticos que permitam conhecer a situação real das pequenas empresas
- (c) buscar a participação dos empresários na análise dos problemas apresentados e estabelecer objetivos e ações para solucioná-los.

Algumas instituições que as realizam se destacam, como o SEBRAE, atuando em todo território nacional; o Banco do Nordeste, que possui dentro de suas áreas de atuação a Região Nordeste e partes dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo e o CEAPE

Para o SEBRAE (¹):

Para o SEBRAE (¹):

“... a Assessoria Empresarial é prestada por meio de programas específicos que objetivam levar ao pequeno empreendedor técnicas e conceitos para aperfeiçoar o processo gerencial e produtivo de sua atividade. Procura-se, nesse trabalho, aprimorar o potencial do cliente e o desenvolvimento de seu negócio. Essa tarefa é realizada por meio de técnicas especiais que permitem encontrar soluções rápidas e práticas para os problemas dos clientes bem como planejar novos rumos para a sua atividade econômica..”

O SEBRAE, também, ministra cursos de capacitação para pequenos empresários, dentre os quais estão:

(a) SEBRAE TIB; informa sobre normalização, avaliação da conformidade, metrologia, propriedade intelectual e informação tecnológica, básicos para o desenvolvimento de diversos setores da economia, inclusive o comércio varejista.

(b) SEBRAE TEC; tem como objetivo criar condições para que micro e pequenas empresas tenham acesso às inovações tecnológicas.

(c) CAPITAL DE RISCO; que é um investimento temporário em empresas emergentes com grande potencial de crescimento.

Com relação ao CEAPE e ao Banco do Nordeste, eles atuam em um dos principais obstáculos ao crescimento das pequenas empresas varejistas: o pequeno volume de capital de que dispõe. Segundo uma pesquisa feita pelo SEBRAE nacional no início deste ano, 63% das micro e pequenas empresas jamais tomaram crédito junto a bancos. O levantamento do SEBRAE identificou as principais barreiras para o pequeno empreendedor obter crédito: falta de garantias reais, falta de projetos viáveis e inexistência de cadastros confiáveis da empresa e dos sócios, além da grande burocracia.

Isto leva, muitas vezes, os pequenos empresários a buscarem o apoio financeiro de agiotas, que, por sua vez, cobram taxas de juros de curto prazo muito altas. Esses empréstimos, muitas vezes, inviabilizarão a pequena empresa.

O CEAPE e o Banco do Nordeste possuem programas com linhas de créditos menos burocratizadas que as demais instituições financeiras. Dessa forma, essas instituições podem permitir maior acesso ao crédito para as pequenas empresas.

2. A ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL DE CAPITAL DE GIRO

2.1. ANÁLISE, PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CAPITAL DE GIRO

O planejamento de curto prazo produz resultados que irão refletir a saúde financeira da empresa e sua imagem perante o mercado, portanto focados em ativos e passivos circulantes. Os principais referenciais, nesse caso, são o nível de capital de giro líquido e o orçamento de caixa da empresa. Na administração de caixa, encontra-se uma importante fonte de melhoria dos recursos alocados. Deve-se procurar ganhos, mesmo que pequenos, em toda cadeia de valores da empresa.

A administração do capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes e passivos circulantes. A administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira, considerada globalmente, já que os ativos circulantes representam cerca de 50% do ativo total. Os ativos circulantes da empresa devem ser suficientemente consideráveis de modo a cobrir seus passivos circulantes, garantindo-se com isso margem razoável de segurança.

Diante de seu contexto de mercado, as empresas formalizam estratégias operacionais de atuação em relação à gestão de capital de giro, avaliando seus investimentos correntes e selecionando os passivos mais adequados.

Uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima dos custos dos recursos alocados para seu financiamento. A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é rastreado pelos estoques, valores a receber e caixa, segundo ASSAF NETO E SILVA, (2002, p. 13).

Para GITMAN (1997, p. 4), os administradores financeiros:

“... administram, ativamente, as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos...”

SANVICENTE (1997, 17), ressalta ainda mais a importância da administração financeira destinada à:

“... (1) obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa...”

Dessa forma, para que a empresa não sofra processos de insolvência total, ou mesmo que inviabilizem temporariamente suas atividades, sua parte financeira deverá ser administrada de forma (a) eficiente, no que diz respeito a melhorias nos processos; (b) eficaz, no modo de atingir seus objetivos e metas; (c) efetiva, ocasionando sua permanência no mercado.

A administração financeira da empresa envolve diversos aspectos importantes. O objeto deste trabalho é a administração de capital de giro, por entender que as empresas varejistas de pequeno porte são mais dependentes de recursos de curto prazo e que os empresários não estão tecnicamente qualificados para desempenharem satisfatoriamente essas atividades.

Para ASSAF NETO & SILVA (1997, P.13):

“...o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo mais da metade de seus ativos totais investidos...”;

“...o termo não refere-se aos recursos correntes (curto prazo)”

“... Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência...”.

Essa importância do capital de Giro também é verificada em GITMAN (1997) ROSS, WESTREFIELD & JAFFE (1995), SANVICENTE (1997) e ASSAF NETO & SILVA (1997). Porém, o assunto é tratado de maneira genérica, englobando empresas de vários portes e atividades.

A administração dessa parcela do capital da empresa deve ser criteriosa e adequada, cabendo ao empresário conhecer o seu funcionamento e sua ligação com a parte operacional da empresa.

Uma das principais características das pequenas empresas familiares é que existe grande dificuldade de determinar e avaliar corretamente o que vem a ser patrimônio da empresa ou da família de seu proprietário.

Essa dificuldade se deve ao fato de que as necessidades familiares são retiradas da própria atividade, tornando difícil a determinação da qualidade dos ativos e dos resultados apontados pela empresa, se lucro ou prejuízo.

De acordo, com SANVICENTE (1997, P. 120):

“...Dentre as aplicações de fundos por uma empresa, uma empresa, uma parcela ponderável destina-se ao que, alternativamente, podemos chamar de ativos correntes, ativos circulantes, ou capital de giro...”

Para ASSAF NETO & SILVA (1997, P. 14):

“... o termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano...”

Em outro ponto, ASSAF NETO & SILVA (1997, p. 15), afirma que:

“... o capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques...”

Dessa forma: Ativo Circulante = Capital de Giro. Devido a essa identidade o Capital de Giro também é denominado Capital Circulante.

O processo do capital de giro dentro da empresa poder ser compreendido dessa forma: os recursos saem do disponível através da aquisição das mercadorias. Esses produtos ficam estocados até o momento da venda; se as vendas forem a vista, os recursos voltam imediatamente ao disponível; se forem a prazo, os recursos somente retornarão ao disponível após passar por duplicatas a receber completando dessa forma o ciclo.

O ponto mais importante a ser destacado no ciclo das operações circulantes, é que toda vez que ele se completa e retorna ao disponível, traz uma parcela adicional de recursos, chamada de lucro auferido na operação de vendas.

Diante disso, a preocupação do administrador financeiro, na administração do ciclo das operações circulantes, deve concentrar-se na eficácia do seu gerenciamento e na velocidade com que ele se completa, pois esse fato é o que vai determinar a maior ou menor rentabilidade.

Para se determinar o Capital de Giro das empresas faz-se necessário identificar os bens e direitos de liquidez inferior a um ano. De forma simplificada, de acordo com o QUADRO 2, verificamos que as principais contas são: Caixa, Contas a Receber e Estoques.

QUADRO 3: Balanço Patrimonial e Capital de Giro

ATIVO CIRCULANTE (AC)	PASSIVO CIRCULANTE (PC)
Disponibilidades	Fornecedores
Valores a Receber	Salários e Encargos Sociais
Estoques	Empréstimos e Financiamentos
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)	PASSIVO EXGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP)
	Empréstimos e Financiamentos
	Debêntures
ATIVO PERMANENTE	PATRIMÔNIO LIQUIDO (PL)
Investimentos	Capital
Imobilizado	Reservas
	Lucros Acumulados

Fonte: ASSAF NETO & SILVA (1997, p. 14)

Outra dificuldade encontrada pelos administradores / proprietários, é que os elementos do ativo (Caixa, Contas a Receber e Estoque) e do passivo (fornecedores) não apresentam sincronismo, ou seja, as datas dos recebimentos não coincidem com as dos pagamentos. Essa realidade exige qualificação e experiência.

Todo trabalho do empresário / administrador deverá estar voltado também para: as disponibilidades, contas a receber, estoques e contas a pagar. Considerado: o caixa mínimo a ser mantido, o percentual de vendas que poderão ser realizadas a prazo para pagamento de suas obrigações.

Quando se trata de dimensionamento da Necessidade de Investimento em Capital de Giro (NICG), deve-se determinar quanto é o Capital de Giro (Ativo circulante, composto de bens e direitos) e compará-lo com parte que já está sendo financiada com recursos de Curto Prazo (Passivo Circulante). Assim: $NICG = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

2.2. ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER E DO DISPONÍVEL

No atual mercado competitivo, vender a prazo, passa a ser de fundamental importância para a atender às necessidades do mercado, aumentando, dessa forma, sua competitividade. Diante dessa importância, como mensurar quanto pode ser vendido a prazo?

Nas pequenas empresas varejistas, o diferencial deixa de ser a qualidade ou o preço dos produtos, visto que todos os concorrentes praticam preços semelhantes e os produtos tendem a se tornar “comoditties”, dado que muitas vezes os fornecedores são os mesmos. Um fator de diferenciação para essas empresas pode ser o prazo, que pode ser vital para a concretização da venda. Diante dessa realidade, o empresário esquece de analisar a viabilidade da venda a prazo.

Para vender a prazo, necessita-se de crédito adequado. As pequenas empresas varejistas, muitas vezes, não possuem este crédito. Então, faz-se necessário a resolução de duas questões: como conciliar as contas a receber com os pagamentos e como avaliar adequadamente a quem vender a prazo e qual percentual?

O ideal seria que todas as contas a pagar estivessem relacionadas com as contas a receber, evitando, com isso, as dificuldades em cumprir as obrigações.

AACS

A solução é tentar, sempre que possível, concentrar os pagamentos para as datas que indiquem a maior quantidade de recebimentos, seguindo a orientação do fluxo de caixa da empresa.

Classificam-se como disponível: Caixa, contas correntes de livre movimentação e títulos negociáveis de curto prazo. O tempo refere-se ao fato de que estes valores não mais dependem do ciclo operacional da empresa.

Trata-se do ativo mais líquido para empresa e o que apresenta, por sua vez, a menor rentabilidade para a empresa. Dessa forma, a preocupação básica do administrador financeiro é manter o menor montante de recursos possível nesse tipo de ativo.

Porém, a atenção deve estar voltada para que haja recursos disponíveis no momento em que se fizer necessário um desembolso de caixa, ficando assim garantida uma liquidez que possa dar sustentação às atividades operacionais da empresa.

GITMAN (1997, p.64), afirma que:

“...Caixa e títulos negociáveis são mantidos pelas empresas com objetivo de reduzir o risco de insolvência técnica, pois representam disponibilidades que podem ser usadas tanto nas situações de saídas de caixa planejadas quanto inesperadas...”

“...Há três motivos para manter saídos de caixa e quase-caixa (títulos negociáveis): (a) transação: efetuar pagamentos previstos; (b) precaução: para proteger a empresa de situações nas quais seria muito difícil satisfazer as demandas inesperadas de caixa; e (c) especulação: investir recursos ociosos...”

Numa situação ideal, para ASSAF NETO & SILVA (1997, 78), seria em que uma empresa tem um controle total sobre sua liquidez e seu saldo de caixa seria zero. Um grande problema para empresas varejistas de pequeno porte é que o caixa da empresa passa a ser também o caixa da família. Este fato fere o princípio da Entidade, confundindo patrimônio de empresa com o dos sócios, de acordo com GITMAN (1997).

2.3. FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Para GITMAN (1997, p.618):

“...A função principal do contador é desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar sua posição financeira e pagar impostos. Baseando-se em certos princípios padronizados e geralmente aceitos, o contadores preparam as demonstrações contábeis...”

Esses conceitos associados evidenciam que a contabilidade está muito voltada para questões fiscais. O administrador financeiro precisa fazer distinção entre a geração de caixa e de lucro da empresa. Para isso, as informações produzidas pela contabilidade são insuficientes. Por isso, Fluxo de Caixa Operacional projetado é o principal instrumento de administração financeira para empresas varejistas de pequeno porte.

Conforme afirma SANTOS (2001, p. 56):

“ Um sistema especial de informações, com destaque para o fluxo de caixa, fornece as informações de que necessita a administração financeira, mas que não podem ser obtidas com base nas demonstrações contábeis.”

O fluxo de caixa é projetado a fim de se antever a sua situação financeira operacional da empresa, possibilitando adotar ações voltadas para otimização dos recursos da empresa e maximizando o resultado.

Essa projeção não é fácil, uma vez que exige do administrador / proprietário profundo conhecimento do fluxo operacional da empresa.

ASSAF NETO & SILVA (1997, p. 35), definem Fluxo de Caixa:

“...É uma ferramenta que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários. Com base nestas informações, podem-se prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas...”

A importância do Fluxo de Caixa, também esta evidenciada por WELCH apud CAMPO FILHO (199, p. 56)

“...muitas vezes nós medimos tudo e não entendemos nada. As três coisas mais importantes a medir num negocio são: a satisfação dos clientes, a satisfação dos empregados e o fluxo de caixa...”

Com o auxílio do fluxo de caixa, o administrador terá condições de avaliar se os seus esforços estão corretamente direcionados.

QUADRO 4: Fluxo de caixa: Origens e aplicações de Recursos

Origens	Aplicações
Diminuição de qualquer ativo	Aumento em qualquer ativo
Aumento em qualquer passivo	Diminuição em qualquer passivo
Lucro líquido após o imposto de renda	Prejuízo líquido
Depreciação e outros itens de renda	Dividendos pagos
Desembosáveis	Recompra ou resgate de ações
Venda de ações	

Fonte: GITMAN (1997, p. 83)

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Para ASSAF NETO & SILVA (1997, p. 142):

“...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 deste ativo no total de investimento quanto da importância do capital de giro no ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não o apresentam como aspecto fundamental à administração financeira dos estoques...”

Um dos principais motivos apresentados para se manter estoques vem da necessidade de manter o fluxo contínuo de venda. Esse motivo, devido às novas formas de gestão, vem sendo questionado, uma vez que o modelo de “*Just in Time*” não exige que as empresas mantenham estoques, pois afirma que, se a empresa estiver sendo bem administrada, os estoques poderão ser dispensados.

Outro fator importante para se manter estoque aplica-se em caso de haver períodos sazonais, onde muitos produtos são vendidos durante determinada época do ano, e como forma de precaução as empresas tendem a comprar produtos antecipadamente.

Uma das principais ferramentas de gestão de estoques é o Lote Econômico de Compra (LEC). Este exige que sejam satisfeitas algumas premissas, apontadas por ASSAF NETO & SILVA (1997, p. 145-146): (a) demanda constante; (b) recebimento instantâneo do estoque; (c) não existe desconto; (d) os preços não se alteram; (e) não existe risco; (f) apenas dois tipos de custo: estocagem e pedido; e (g) cada estoque é analisado individualmente.

As premissas por si só afirmam que o LEC se aplica ao planejamento de longo prazo. Porém, devido a falta de recursos financeiros, as empresas de pequeno porte do setor varejista trabalham quase que exclusivamente no curto prazo, impossibilitando a utilização do modelo.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para GITMAN (1997, p. 102), a análise do desempenho de uma empresa por meio de indicadores "... envolve métodos de cálculo e a interpretação dos índices financeiros...".

A análise de desempenho não envolve somente a aplicação de fórmulas. O mais importante é a sua interpretação, com o intuito de adotar ações que possibilitem a melhoria do desempenho.

Para aplicação desses indicadores, a dificuldade consiste na utilização de padrões que permitam a comparação do desempenho. A falta de referência externa impossibilita essa análise mais comparativa, apesar de se poder utilizar dados históricos da empresa para avaliar sua situação.

GITMAN (1997, p. 107) divide os indicadores em quatro grandes grupos: liquidez, endividamento, lucratividade e atividade. Dentre esses indicadores, alguns estão diretamente ligados à administração de capital de giro.

A seguir, são apresentados alguns indicadores relevantes a serem considerados pelos administradores/proprietário das empresas de pequeno porte.

2.5.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

O primeiro índice a ser abordado é o índice de liquidez imediata - ILI, cuja fórmula é:

disponível

passivo circulante

Esse índice demonstra a capacidade de liquidação dos compromissos correntes com a utilização das disponibilidades. Quanto maior a sua magnitude, maior será a capacidade da empresa saldar seus compromissos apenas com recursos de caixa. Isso significa que a empresa poderá estar utilizando-se da técnica conservadora, assinalada por Gitman (1997). Pode significar também aversão ao risco por parte dos administradores financeiros da empresa.

Outra hipótese a ser considerada é a propensão oportunista da empresa se voltar para as aplicações financeiras de curto prazo, aproveitando as elevadas taxas de juros decorrentes de inúmeras ocasiões de picos de crise na economia brasileira.

Outro índice bastante utilizado é o de índice de liquidez seca - ILS, cuja fórmula é:

Ativo Circulante-Estoques-Despesas Antecipadas

Passivo circulante

Esse índice mede a capacidade de liquidação dos passivos correntes com a utilização dos ativos monetários de maior grau de liquidez, basicamente disponibilidades imediatas e duplicatas a receber. Os estoques são excluídos, por se tratarem de valores que, para sua conversão, passam necessariamente pelo processo de venda. As despesas antecipadas também são excluídas, porque constituem um artifício contábil. A crítica que se faz a esse índice, é o fato de ele não considerar a existência de empresas com altos índices de rotação de estoques, ou seja, a alta capacidade em termos de velocidade de conversão de estoques em itens monetários, que é menosprezada pelo seu critério de cálculo.

O índice de liquidez corrente, cuja fórmula é :

Ativo circulante
ILC = -----
Passivo circulante

O ILC indica para cada unidade monetária de dívida de curto prazo, o quanto a empresa possui em seu ativo circulante. Esse índice nada mais é do que a própria expressão do CCL. Deve-se aprofundar sua utilização mediante a análise de sua estrutura e grau de liquidez de seus elementos constitutivos, para se verificar a existência de sincronização. Iudicibus também tem restrições quanto à utilização aleatória desse índice:

"É preciso considerar que no numerador estão incluídos itens tão diversos como: disponibilidades, valores a receber a curto prazo, estoques e certas despesas pagas antecipadamente. No denominador, estão incluídas as dívidas e obrigações vencíveis a curto prazo."

No ILC é preciso, como de resto para muitos outros índices, atentar-se para o problema dos prazos dos vencimentos das contas a receber e das contas a pagar. Por outro lado, a inclusão dos estoques no numerador pode diminuir ainda mais a validade desse índice, como indicador de liquidez. Para ASSAF NETO E SILVA (2002, p. 31) :

"É importante ratificar que o capital circulante líquido por si não é um indicador incontestável para se conhecer a situação de curto prazo de uma empresa, pois engloba, sem qualquer ponderação, contas de giro com diferentes níveis de liquidez .

2.5.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Segundo GITMAN (1997, p.115), o "... endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado na tentativa de gerar lucros."

É preciso que se perceba que adquirir capital de terceiros não é o problema, mas sim que é necessário haver um equilíbrio entre o risco e o retorno.

Segundo ASSAF NETO E SILVA (2002, p.24), uma alternativa para a empresa se manter em equilíbrio financeiro é "... financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas suas necessidades financeiras permanentes.

Indicadores de endividamento:

(a) Curto Prazo: dos bens e direitos da empresa; quanto está sendo financiado com recursos de curto prazo.

$$ECP = PC / AT$$

Onde:

ECP= Endividamento de Curto Prazo

PC= Passivo Circulante

AT: Ativo Total

(b) Total: quanto dos bens e direitos da empresa está sendo financiado por terceiros:

$$ET = (PC + ELP) / AT$$

Onde:

ET = Endividamento Total

PC = Passivo Circulante

ELP= Exigível a Longo Prazo

AT= Ativo Total

2.5.3 ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE

Antes de se iniciar a demonstração dos índices de lucratividade, fazem-se necessários alguns comentários sobre alguns conceitos financeiros fundamentais como lucratividade e rentabilidade.

O estudo do valor da lucratividade, segundo ASSEF (2002, pág.2), depende:

“... de vários fatores, como, por exemplo, a lucratividade das demais empresas deste segmento, o capital empregado nesta atividade, as perspectivas para o setor, sua lucratividade histórica etc.”

A lucratividade e a rentabilidade podem ser expressas da seguinte maneira:

- $\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta}) \times 100$
- $\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$

Os indicadores de lucratividade, na sua essência, não estão relacionados ao capital de giro. Porém, estão aqui porque estão relacionados com a gestão dos ativos da empresa, incluindo os de curto prazo.

As medidas de lucratividade relacionam seus retornos pelas vendas da empresa. As mais comuns são três:

(a) A Margem Bruta: relaciona o lucro bruto com seu volume total das vendas; quanto sobra após a empresa ter pago seus produtos:

$$\text{MB} = \text{Lucro Bruto} / \text{Vendas}$$

Onde:

$$\text{MB} = \text{Margem Bruta}$$

$$\text{Lucro Bruto} = \text{Vendas} - \text{Custos das Mercadorias Vendidas}$$

$$\text{Vendas} = \text{Volume Total das Vendas}$$

(b) Margem Operacional: mede a porcentagem de lucro obtido, descontando-se as despesas operacionais:

$$\text{MO} = \text{Lucro Operacional} / \text{Vendas}$$

Onde:

MO = Margem Operacional

Lucro Operacional = Lucro Bruto – Despesas Operacionais

Vendas = Volume Total das Vendas

(c) Margem Líquida: mede a porcentagem de dedução de todas as despesas da empresa, incluindo imposto de renda.

ML = Lucro Líquido / Vendas

Onde:

ML = Margem Líquida

Lucro Líquido = Lucro depois do imposto de renda

Vendas = Volume Total das Vendas

Para analisar o resultado de produtos isoladamente, além dos indicadores de lucratividade e rentabilidade, são necessários conceitos de mark up e de margem de contribuição. O conceito de mark up é bastante utilizado no segmento comercial. Sua precificação é feita a partir de um fator multiplicado pelo preço de compra do produto. Já, a margem de contribuição e a porcentagem da margem de contribuição são indicadas por:

- Margem de Contribuição = Preço de Venda – Custos e Despesas Variáveis
- % Margem de Contribuição = (Margem de Contribuição / Preço de Venda) x 100.

Uma outra informação gerencial importante é a quantificação do Ponto de Equilíbrio Operacional, que define o valor da receita bruta necessária para amortizar os custos fixos e variáveis da empresa. De acordo com ASSEF (2002,P.154):

“ ... os custos fixos são constantes e os variáveis oscilam proporcionalmente às receitas. O Ponto de Equilíbrio Operacional indica o nível mínimo de receitas para amortizar os custos totais a determinado nível de vendas.”

2.5.4 ÍNDICES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são usados para medir a rapidez com que as várias contas são convertidos em caixa. Vários são os indicadores de atividade, porém, dois deles são comumente citados como os mais relevantes para avaliar a qualidade operacional das empresas:

(a) Ciclo Operacional: período de tempo que vai do ponto em que a empresa varejista adquire mercadorias até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto.

$$CO = PMRE + PMRV$$

Onde:

CO = Ciclo Operacional

PMRE = Prazo Médio de Renovação de Estoque = (Estoques / CMV) X 30 (se for apurado com informações mensais)

PMRV = Prazo Médio de Recebimentos das Vendas = Contas a Receber / Vendas.

As estratégias de redução deste ciclo envolvem menor tempo de estocagem de produtos e vender a prazo em menores prazos.

(b) Ciclo Financeiro ou Ciclo de Caixa: período de tempo em que os recursos da empresa se encontram comprometidos entre o pagamento das mercadorias e o recebimento pela venda do produto. Marca exatamente a quantidade de dias que, se for o caso, a empresa vai necessitar de financiamento para capital de giro. Depende tanto do ciclo operacional quanto do prazo dado por seus fornecedores.

$$CF = CO - PMPC$$

Onde:

CF = Ciclo Financeiro

CO = Ciclo Operacional

PMPC = Prazo Médio de Pagamentos das Compras = (Fornecedores / Compras) x 30 (se for apurado com informações mensais)

Estratégias para redução: reduzir o Ciclo Operacional ou negociar maior prazo para pagamento junto a fornecedores.

3. A GESTÃO DE CURTO PRAZO NA EMPRESA CARDAN LTDA



3.1 A EMPRESA CARDAN IMP EXP COM SER E REP LTDA

A empresa de comércio varejista de produtos hospitalares e odontológicos, CARDAN LTDA, foi fundada em Abril de 1990 por dois sócios: João Batista Carvalho de Aguiar e Emanuel Gledestone Dantas Licarião, na cidade de Boa Vista-RR. O nome da empresa surge justamente da união dos sobrenomes CARvalho e DANtas, dos sócios. O sócio João Batista, formado em economia, dava aulas na recém-inaugurada Universidade Federal de Roraima-UFRR, enquanto o seu sócio era médico cardiologista na cidade.

Um dos motivos para a abertura da empresa foi um outro médico: Dr Lúcio Licarião Távora. Este, cunhado de João Batista e primo de Emanuel, chegou à cidade no final da década de 70 e já possuía grande prestígio no estado, tendo sido secretário municipal de saúde anteriormente.

Com o auxílio de Lúcio e o árduo trabalho de ambos os sócios, a empresa conseguia-se manter, entretanto sem auferir lucros recompensadores. Assim, a partir de 1992 ocorreram alguns dos fatos determinantes para o sucesso atual dessa empresa, que hoje em dia ocupa lugar de destaque entre as empresas do norte-nordeste brasileiro.

Os sócios acordaram em desfazer a sociedade e a parte de Emanuel foi comprada por João Batista. Este, por sua vez, conseguiu fazer um acordo para ser demitido da UFRR e passou a dedicar-se exclusivamente à empresa, com a ajuda de sua esposa e recém-sócia Tereza Édla Távora de Aguiar.

Nesse momento, os dois tomaram a decisão de que a empresa precisaria crescer independentemente de qual força regional dominasse a política, visto que Roraima era um estado onde os grandes clientes das empresas eram os diversos órgãos públicos governamentais.



Os sócios precisaram-se desfazer de um apartamento em Fortaleza-CE para possuírem algum capital que pudesse fazer face às necessidades da empresa. Passados dois anos, a empresa passou gerar melhores lucros e superou as diversas dificuldades e estabeleceu-se como a maior do ramo no mercado local, estando entre uma dos três maiores contribuintes do ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias) do estado. O Anexo A desse trabalho contém maiores informações a respeito das demonstrações financeiras da empresa, incluindo matriz e filial.

Como o mercado local estava consolidado, o objetivo passou a ser estabelecer uma filial no estado do Ceará, terra natal de ambos os sócios, o que ocorreu em Junho de 2000. Foi feita uma análise interna e externa da empresa, com seus pontos fortes, entretanto foram esquecidos os possíveis pontos fracos que a empresa poderia enfrentar, dentre os quais os problemas de capital de giro, um dos mais importantes até hoje nesta filial.

3.2 ANALISANDO A EMPRESA CARDAN LTDA A PARTIR DAS TÉCNICAS APRESENTADAS

A empresa pode ser considerada uma empresa de pequeno porte, conforme a classificação do SEBRAE, visto que possui cerca de trinta funcionários. É, também, uma empresa familiar: o chefe da família é o fundador da empresa e as decisões importantes, geralmente, são tomadas individualmente pelo mesmo após consultas aos demais sócios da empresa, sua esposa e filho Elder Lucas Távora de Aguiar. Este é o responsável pela filial em Fortaleza, além de viajar constantemente para Roraima para substituir ou auxiliar os demais sócios.

Ao se colocar a filial em Fortaleza-CE, a expectativa era que, como se havia conseguido grande êxito em Boa Vista-RR, a filial logra-se bons lucros rapidamente. Entretanto, isso não aconteceu rapidamente e a filial precisou de novos aportes de capital vindos da matriz. A filial foi instalada no bairro Aldeota e hoje situa-se em um ponto maior na Avenida Senador Virgílio Távora, 264, bairro Meireles., onde, assim como no bairro Aldeota os aluguéis são muito caros.

Na época da implantação da empresa no Ceará, a matriz, em Roraima, vivia um bom momento, entretanto estava investindo no aumento de suas instalações. Por isso não sobravam recursos para auxiliar a filial. Além disso, houve bastantes erros, os quais, comumente, são responsáveis pelas falências das pequenas empresas. Dentre esses erros, podem ser citados:

- Falta de experiência dos responsáveis pela administração da filial
- Falta de planejamento das vendas
- Falta de planejamento de marketing
- Falta de planejamento da necessidade de capital de giro

O planejamento da necessidade de capital de giro requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento. É preciso lembrar-se, também, que o nível de investimento em capital de giro é influenciado pelo ciclo financeiro da empresa.

No caso da empresa CARDAN LTDA, seu ciclo operacional é dado pela soma do seu PMV com seu PMC, visto que é uma empresa comercial varejista. O ciclo financeiro da empresa, por sua vez, dar-se-á pela fórmula: $CF = CO - PMPF - PMDD$.

Onde:

$CO = \text{Ciclo operacional} = 45 + 15 = 60 \text{ dias}$

$PMV = \text{Prazo médio de venda (estoque)} = 45 \text{ dias}$

$PMC = \text{Prazo médio de cobrança} = 15 \text{ dias}$

$CF = \text{Ciclo Financeiro} = 60 - 20 - 0 = 40 \text{ dias}$

$PMPF = \text{Prazo médio para pagamentos a fornecedores} = 20 \text{ dias}$

$PMDD = \text{Prazo de descontos duplicatas} = 0 \text{ dias}$

O giro de caixa é um parâmetro que indica quantas vezes, ao longo do ano, ocorre a renovação do caixa da empresa. Considerando-se 360 o número de dias de um ano o giro de caixa da empresa CARDAN LTDA será dado pela divisão de 360 por 40, resultando em 9. Percebe-se, portanto, que a fórmula do giro de caixa indica que quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. Para SANTOS (2001), é desejável que empresa tenha alto giro de caixa para reduzir sua necessidade de capital de giro.

O volume de recursos financeiros de que uma empresa precisa para o giro de suas operações é denominado caixa operacional. Este é calculado através da divisão do desembolso anual de caixa, que é composto por pagamentos a fornecedores e o desembolso com custos operacionais, de acordo com SANTOS (2001).

Assim, têm-se para a empresa CARDAN LTDA:

$$DAC = 127.127,32 + 101.419,07 = 228.546,39$$

$$GC = 9$$

$$CO = 228.546,39 / 9 = 25.394,04$$

Onde:

DAC é o desembolso anual de caixa

GC é o giro de caixa

CO é o ciclo operacional

Para chegar-se a esses dados foi preciso utilizar-se de uma curva ABC, para isolar os produtos com maior representatividade para a empresa, em termos de valor. Isso foi devido à grande variedade de mercadorias que a empresa vende, cerca de mil produtos.

Segue a seguir a tabela 5, mostrando a classificação ABC na filial da empresa CARDAN LTDA:

TABELA 5: CLASSIFICAÇÃO ABC APLICADA À FILIAL DA EMPRESA CARDAN LTDA, NO PERÍODO DE JUNHO A OUTUBRO DE 2004:

PRODUTOS	% VENDAS
LUVAS PARA PROCEDIMENTO	12,86 %
TIRAS DE TESTE P/ GLICEMIA	9,88 %
MONITOR DE PRESSÃO DIGITAL	4,63 %
ESFIGNOMANÔMETRO	4,15 %
ESTERILIZADOR DE AR	3,30 %
MÁSCARA DESCARTÁVEL	2,64 %
ENXAGUATÓRIO BUCAL	2,17 %
LIMPADOR DE LÍNGUA	1,44 %
VAPORIZADOR	1,20 %
ALGODÃO 500GR	1,11 %

Fonte: Consulta ao sistema de controle de estoque da empresa em 31/10/2004

A partir dessa classificação ABC, isolou-se o item LUVAS DE PROCEDIMENTO que é o mais representativo para se extrair sua margem de contribuição e preço de venda. Os custos internos e os preços de mercado são considerados na elaboração do preço de venda.

Esse produto é fornecido por empresas situadas, normalmente, no sul e sudeste do país. O custo do frete de mercadorias vindas dessas regiões está em torno de 10% do valor total dos produtos. A tributação do imposto sobre mercadorias e serviços (ICMS), partindo do sudeste para o nordeste do país, gera crédito para o comprador de 7% sobre o valor total dos produtos. A empresa CARDAN LTDA, ao vender o produto no Ceará, recolhe 17% de ICMS sobre o valor de venda e os impostos federais pagos pela empresa giram em torno de 5,86% do faturamento.

Dessa forma e levando-se em consideração uma margem de lucro bruto de 10%, pode-se chegar a um “MARK UP” de 1,61 , que é um índice pelo qual se multiplica o preço de custo da mercadoria para se obter o preço de venda. No caso das luvas de procedimento seu preço de venda é dado pela multiplicação de 1,61 por R\$ 8,25, que é seu preço de custo, chegando-se a aproximadamente R\$ 13,30.

Alem do planejamento da necessidade de capital de giro na implantação ou na operação da empresa, há alguns outros fatores que podem contribuir para que o volume de capital de giro seja insuficiente para o funcionamento normal da empresa. Segundo SANTOS (2001, p.32), os principais são:

- Redução das vendas
- Crescimento da inadimplência
- Aumento das despesas financeiras
- Aumento de custos

O setor médico-odontológico do Ceará se caracteriza como uma concorrência monopolista , em que os produtos ofertados tendem a ser muito parecidos entre si. Diferentemente do que acontece em Roraima, onde o Mercado possui mais características de concorrência oligopolista, com poucos ofertantes e preços em patamares mais elevados.

Como a empresa CARDAN LTDA não se planejou para entrar no mercado competitivo do Ceará; os administradores da empresa não conheciam o mercado e por isso não conseguiam aumentar o volume de vendas e a matriz, em Roraima, não conseguia mais enviar o auxílio financeiro necessário para que as dívidas com fornecedores e despesas fixas fossem sanadas, quando da implantação, logo a empresa estava em uma situação financeira extremamente difícil.

A empresa passou a se endividar junto à rede bancária, cujas taxas de juros à época não eram muito atrativas, cerca de 60,10% ao ano, com uma inflação de 6% ao ano à época, em 2000. Dessa forma incorreu em um dos erros geradores de insuficiência de capital de giro: financiar o capital de giro a qualquer custo.

Esse tipo de financiamento de capital de giro leva à outra dificuldade, a liquidação da dívida. A partir daí, fizeram-se necessárias medidas para evitar a falência imediata da empresa, tais como:

- a) Controle da inadimplência, dando mais atenção à qualidade das vendas.
- b) Alongar o perfil do endividamento, negociando-se um prazo maior para o pagamento das dívidas.
- c) Redução de custos, identificando os itens que podiam ser cortados sem grandes prejuízos para as atividades da empresa.
- d) Controle de estoque, evitando, ao máximo, que as mercadorias estocadas venham a vencer-se.

Quanto a estoques, ASSAF NETO E SILVA (2002, p.160) afirma:

“Analisando as vantagens de possuir estoques, deve-se compará-las com seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos. A decisão de quanto e quando comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques.”

CONFIDENTIAL

Faz-se preciso salientar, neste momento, as diferenças em termos de necessidade de estocagem da matriz em Roraima e da filial em Fortaleza. Um elevado estoque na matriz é um fator preponderante para o sucesso, mesmo que seu giro não seja tão rápido.

O estado de Roraima é muito distante dos grandes centros nacionais, onde se localizam os fornecedores. Para a chegada das mercadorias pedidas, espera-se cerca de trinta dias. A concorrência naquele estado ainda é extremamente reduzida em relação à Fortaleza. Assim, consegue-se perceber altas margens de lucros, o que viabiliza a manutenção de grandes estoques mesmo com baixa rotatividade.

Já no Ceará, a concorrência é muito grande; muitas vezes predatória. As margens de lucro tendem a ser baixas, o que gera a necessidade de que o giro de estoque seja mais rápido. Como a empresa não vinha conseguindo gerar uma quantidade de vendas expressiva, passou a ter que administrar problemas com déficit de caixa.

Vários fatores, isolados ou em conjunto, podem contribuir para o surgimento de problemas de insuficiência de caixa em uma empresa varejista de pequeno porte. Dentre esses fatores, um dos que mais preocupa na filial do Ceará da empresa CARDAN LTDA é a inadimplência de alguns clientes.

Dado que a empresa auferia lucros muito pequenos ou, frequentemente, atua em seu ponto de nivelamento; onde, segundo CARVALHO (1996, p. 86):

“ tal ponto identifica as quantidades para as quais o custo total é exatamente igual à receita total das vendas, determinando, assim, áreas operacionais lucrativas e não lucrativas ”

Nesse contexto, qualquer inadimplência pode fazer com que a empresa incorra em prejuízos. Algumas medidas no âmbito da administração financeira para a solução de problemas de caixa que precisaram ser tomadas na empresa CARDAN LTDA foram:

(a) Renegociar o alongamento de prazos para os pagamentos junto a fornecedores e prestadores de serviço

(b) Renegociação de financiamentos, que permitiu adiar ou diluir as saídas de caixa referentes a seus pagamentos.

(c) Agilização do processo de recebimento e depósito: a partir de um contrato com o Banco do Brasil, a empresa passou a poder descontar cheques e duplicatas. Nessa solução há um custo implícito que precisa ser embutido no preço de venda dos produtos: o banco cobra uma taxa de juros para custodiar esses cheques e duplicatas.

(d) Aceleração das entradas de caixa; a partir de uma estratégia voltada para a manutenção das operações da empresa, interessada em gerar caixa. Para Assef (2002), essa estratégia de Sobrevivência é bem vista e deve ser enquadrada para fazer caixa em detrimento de estoques ociosos, desde que haja uma abordagem mercadológica adicional.

BRUNO

3.3. ÍNDICES FINANCEIROS DA EMPRESA CARDAN LTDA

Antes de se citar os índices financeiros da filial no Ceará da empresa CARDAN LTDA, fazem-se necessários alguns comentários a respeito da receita média percebida pela empresa, sua margem de lucro operacional e seu nível de endividamento.

Desde o primeiro ano de funcionamento, a empresa precisou endividar-se junto à rede bancária para poder honrar seus compromissos financeiros. Houve uma captação junto ao Banco do Brasil no valor de R\$ 35.000,00. A modalidade de crédito escolhida foi a conta garantida, com uma taxa mensal de 2,73% ao mês. Nesta modalidade de crédito, o banco empresta o montante total e recebe mensalmente os valores referentes aos juros. Como a empresa, ainda, não obteve condições de quitar esse financiamento, o mesmo vem sendo renovado anualmente.

Como já comentado, a empresa não consegue auferir grandes lucros, atuando, na maior parte do tempo, em seu ponto de nivelamento ou equilíbrio. Para melhorar essa situação, vêm sendo tomadas medidas para se reduzir o custo fixo da empresa e, por conseguinte, o custo total da empresa. A mais importante medida, nesse sentido, é a mudança do endereço da empresa para um local um pouco menor nas proximidades do atual endereço, mas com uma redução do valor do aluguel em 45%. É importante salientar que essas medidas precisam ser criteriosas para não implicarem em redução das vendas.

Seguem a seguir os quadro 5 e 6, com um demonstrativo de receita total contra custo total da empresa no ano de 2004 e o balanço patrimonial do ano de 2003.

QUADRO 5: Receita Total x Custo Total em 2004.

MÊS	RECEITA TOTAL	CUSTO TOTAL	RECEITA TOTAL - CUSTO TOTAL
JAN	R\$ 13.880,97	R\$ 18.485,13	R\$ (4.604,16)
FEV	R\$ 12.044,09	R\$ 19.982,50	R\$ (7.938,41)
MAR	R\$ 45.350,01	R\$ 25.645,20	R\$ 19.704,81
ABR	R\$ 34.267,64	R\$ 44.892,32	R\$ (10.624,68)
MAI	R\$ 46.844,53	R\$ 19.378,62	R\$ 27.465,91
JUN	R\$ 9.574,15	R\$ 13.679,16	R\$ (4.105,01)
JUL	R\$ 14.141,56	R\$ 20.139,45	R\$ (5.997,89)
AGO	R\$ 19.382,49	R\$ 19.939,63	R\$ (557,14)
SET	R\$ 26.232,86	R\$ 25.360,66	R\$ 872,20
OUT	R\$ 22.114,74	R\$ 21.043,73	R\$ 1.071,01
SOMA:	R\$ 243.833,04	R\$ 228.546,39	R\$ 15.286,64
CRÉDITOS VENCIDOS A MAIS DE 60 DIAS			R\$ 5.719,40

Fonte: Dados históricos apurados na empresa CARDAN LTDA-CE

RECIBO

QUADRO 6: BALANÇO PATRIMONIAL DA FILIAL DO CEARÁ EMPRESA DA CARDAN LTDA NO ANO DE 2003

<u>ATIVO</u>		R\$ 133.584,20	<u>PASSIVO</u>		R\$ 38.019,19
<u>CIRCULANTE</u>			<u>CIRCULANTE</u>		
Caixa	R\$ 16.785,49		Fornecedores	R\$ 1.071,48	
Bancos c/ movimento	R\$ 4.704,67		Bancos c/ empréstimos	R\$ 35.000,00	
Títulos de capitalização	R\$ 3.500,00		Lucros creditados	R\$ -	
Cauções	R\$ 1.637,02		Obrigações Tributárias	R\$ 1.947,71	
Estoques	R\$ 73.475,04		CSLL	R\$ -	
Clientes	R\$ 33.481,98		IRPJ	R\$ -	
<u>PERMANENTE</u>		R\$ 71.363,04	<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>		R\$ 166.928,05
Imóveis	R\$ -		Capital Integralizado	160.000,00	
Bens Móveis e Instalações	R\$ 14.524,14		Reservas de capital	R\$ -	
Veículos	R\$ 56.838,90		Lucro acumulado	6.928,05	
Depreciação acumulada	R\$ -				
TOTAL		R\$ 204.947,24			R\$ 204.947,24

Fonte: Dados históricos apurados na empresa CARDAN LTDA-CE

Feitas as devidas observações, seguem alguns índices financeiros, citados no capítulo 2 deste trabalho, da filial do Ceará da empresa CARDAN LTDA, baseados em dados de 11/11/2004 até o dia 18/11/2004.

(a) Índice de liquidez imediata = Disponível / Passivo Circulante = R\$ 21.490,16 / 38.019,19 = 0,565

(b) Índice de liquidez seca = Ativo Circulante – Estoques – Despesas Antecipadas / Passivo Circulante = R\$ 60.109,16 / 38.019,19 = 1,581

(c) Índice de liquidez corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante = R\$ 133.584,20 / 38.019,19 = 3,513

(d) Indicador de endividamento de curto prazo = Passivo Circulante / Ativo Total
R\$ 38.019,19 / 204.947,24 = 0,185

Através do índice de liquidez imediata, pode-se perceber que a empresa não possui uma capacidade muito boa para saldar seus saldos utilizando apenas seu saldo de disponível. Ou seja, esse índice revela que a empresa não possui uma boa capacidade para solver suas dívidas correntes imediatamente. Os índices de liquidez seca e corrente, como regra, são considerados satisfatórios quando maiores que 1. Dessa forma, pode-se inferir que a parcela do ativo com menor liquidez, os estoques, pode estar muito elevada, dada a brutal diferença entre esses índices.

Já, com relação ao índice de endividamento de curto prazo, constata-se que a empresa não possui recursos de longo prazo. Dessa forma, não pode financiar suas necessidades financeiras permanentes adequadamente, gerando problemas constantes de capital de giro.

Para estimar-se os indicadores de lucratividade e rentabilidade, faz-se necessário que se atente ao Anexo B. O mesmo contém a Demonstração de Resultados do Exercício de 2003 da filial da empresa CARDAN LTDA. Através deste demonstrativo contábil, pode-se visualizar que a empresa incorreu em prejuízos no ano de 2003, possuindo portanto índices de lucratividade e rentabilidade negativos.

CONCLUSÃO

A elaboração do presente trabalho procura expressar o entendimento de que as empresas de pequeno porte desempenham um papel relevante na economia, principalmente pela criação de novos empregos e pelo aumento dos níveis de renda.

Atualmente, tem-se observado um crescente interesse entre estudiosos e especialistas pelas questões que envolvem as pequenas organizações. Assim como, também é crescente o número de estudos na busca de entender os problemas que as afetam, principalmente devido aos seus altos índices de mortalidade.

Da análise dos aspectos relacionados à mortalidade das micro e pequenas empresa e a forma de gestão por elas utilizadas, concluiu-se que há a necessidade de se adotar formas mais adequadas de gestão, sobretudo de capital de giro, com vistas à lucratividade e que assegurem a sobrevivência e o sucesso dessas empresas. Os tempos atuais não permitem, salvo exceções, que as empresas sejam conduzidas por pessoas apenas com experiência de vida, ou seja, sem conhecimento teórico para administrar profissionalmente.

Com relação à pequena empresa familiar, é preciso que os fundadores do negócio não se deixem influenciar apenas pela sua própria vontade de ver os filhos comandando os negócios. Faz-se necessário que os sucessores tenham competência e, em as tendo, que passem por um período de aprendizagem estágio a estágio para que se possam tornar bons sucessores. Caso não haja pessoas, do convívio familiar, capazes no momento, é preciso que se busque no mercado os profissionais capazes, para o bem da própria empresa e da família.

Partindo do conceito de pequenas empresas, apontam-se aspectos relevantes da administração de capital de giro que são importantes para o desempenho dessas empresas.

Dentre os pontos críticos que merecem gerenciamento, os mais relevantes são:

(a) Análise, planejamento e controle de capital de giro: a partir do momento que a empresa trata a gestão do capital de giro sob a ótica da análise e do planejamento, ela passa a contribuir eficazmente para a prevenção dos problemas de capital de giro. Começa, então, a busca pelo entendimento da melhor forma de como a organização de pequeno porte pode gerar, aplicar e gerenciar seus recursos financeiros.

(b) Administração de contas a receber: a necessidade de vender a prazo determinada pelo mercado, muitas vezes, faz com que as contas a receber excedam os níveis adequados para a empresa. As dificuldades enfrentadas para com o aumento da inadimplência dos créditos são bastante grandes. Geralmente, as empresas de pequeno porte não mantêm instrumentos adequados para o retorno de seus créditos, desde análise de crédito até a cobrança efetiva. As empresas que possuem um sistema de cobrança interligados aos bancos e a SERASA, ainda encontram problemas para receber seus créditos judicialmente, dada a morosidade da justiça nacional.

(c) Administração do disponível: o caixa de algumas pequenas empresas de pequeno porte pode ser confundido com os rendimentos da família. Isso dificulta, sobremaneira, a determinação do caixa mínimo operacional que é o principal item de determinação da capacidade de pagamentos.

(d) Fluxo de caixa como ferramenta de gestão: não se pode avaliar financeiramente uma empresa apenas com as ferramentas contábeis. A contabilidade não precisa apurar resultados por períodos muito curtos, como um dia. Entretanto, para uma eficaz gestão financeira faz-se necessário conhecer a situação do caixa diariamente ou, pelo menos, semanalmente. O fluxo de caixa pode produzir essas informações que não se consegue extrair das demonstrações contábeis. No Anexo C deste trabalho, pode-se encontrar informações sobre o fluxo de caixa da filial da empresa CARDAN LTDA, no mês de Novembro de 2004.

43/2014

Por fim, à luz dos princípios conceituais confrontados com as práticas adotadas pela empresa CARDAN LTDA, diversos aspectos foram constatados, dentre os quais:

- Não há planejamento de longo prazo na empresa, dificultando os planos operacionais e dimensionamento das necessidades de capital de giro.
- O crescimento da filial é tido como um objetivo da empresa, todavia a administração não o tem como uma de suas prioridades. A prioridade maior, no momento, é focalizar as energias humanas e de capital para a matriz, deixando a filial para um plano menos importante.

É preciso dar importância à gestão financeira do capital de giro da empresa, através de alguma política financeira especial que possa sustentar o processo de crescimento, manter os lucros gerados ou até mesmo evitar a falência da empresa.

Faz-se necessário, também conciliar os interesses de curto e longo prazos, configurando uma hierarquia de objetivos. A partir de um reforço na área financeira, a empresa conseguirá agilizar o processo decisório e garantir maior visibilidade ao processo de planejamento.

Portanto, conclui-se que a situação financeira da filial do Ceará da empresa CARDAN LTDA, de acordo com os métodos descritos, é problemática e de difícil solução. A solução permanente para esses problemas exige mudanças profundas na empresa. Entretanto, com uma administração que prime pelo profissionalismo e que atue eficientemente para resolver os problemas de capital de giro da empresa, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência e administração das insuficiências de caixa pode-se minimizar esses problemas, permitindo assim, que a empresa possa sobreviver nesse mercado fortemente competitivo.

É recomendável, portanto, maior esforço de integração entre matriz e filial a fim de que:

(a) Possa-se atuar no sentido de alongar, o quanto possível seus prazos médios de pagamento a fornecedores e principalmente junto às instituições financeiras. Uma maneira eficaz de se alongar os prazos de pagamentos de dívidas financeiras seria recorrer a empréstimos com prazos de carências mais alongados e com taxas de juros menores, de tal forma que se enquadrassem na capacidade de pagamento da empresa.

(b) Trabalhar com horizonte de planejamento mais longo possível, ajustando-se ao cabo de cada plano operacional em execução.

Portanto, significa dizer que a gestão de capital de giro em empresas de pequeno porte além de ser essencial à sobrevivência dessas organizações é pré-requisito indispensável à manutenção de níveis desejáveis de rentabilidade, eficiência operacional, endividamento e liquidez. O papel do administrador financeiro é de criar condições, através do processo de planejamento do capital de giro, para a viabilização das expectativas de crescimento da empresa ou até para evidenciá-las inviáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; **SILVA**, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ASSEF, Michel. **Manual de Gerência de Preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BANGS JR., David H. **Guia prático – Administração financeira: como os empresários podem aumentar seus ganhos, administrando bem os números essenciais de sua empresa**. São Paulo: Nobel, 1999.

BERTI, Anélio. **Análise do Capital de Giro: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamento e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Haroldo Vinagre; **BRASIL**, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CARVALHO, Luiz Carlos P. **Microeconomia Introdutória para Cursos de Administração e Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, José Ângelo. **ABC das Finanças: como controlar as contas da empresa**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda., 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996

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

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, J. William. Administração de Pequenas Empresas. 1ª ed São Paulo.: Makron Books, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de Administração e Finanças. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. Administração Financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Edno Oliveira. Administração Financeira da Pequena e Média Empresa. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento financeiro e orçamento. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

Fontes consultadas via internet:

Sebrae – <http://www.sebrae.org.br/>

Pequenas e médias empresas – <http://lopesesa.com/pequenas/htm/>

ANEXOS

ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL 2003 MATRIZ E FILIAL

ANEXO B – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO 2003-FILIAL-CE

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO NOVEMBRO DE 2004 FILIAL-CE

(Faint, illegible table content)

ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL 2003 MATRIZ E FILIAL

<u>ATIVO</u>		<u>PASSIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
Caixa	R\$ 194.146,61	Fornecedores	R\$ 386.006,68
Bancos c/ movimento	R\$ 408.231,39	Bancos c/ empréstimos	R\$ 72.911,35
Títulos de capitalização	R\$ 16.141,84	Lucros creditados	R\$ 190.120,25
Cauções	R\$ 17.480,00	Obrigações Tributárias	R\$ 87.473,30
Estoques	R\$ 3.284.657,13	CSLL	R\$ 40.051,97
Clientes	R\$ 2.443.664,96	IRPJ	R\$ 68.170,33
	R\$ 6.364.321,93		R\$ 844.733,88
<u>PERMANENTE</u>		<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	
Imóveis	R\$ 1.303.078,61	Capital Integralizado	R\$ 6.780.000,00
Bens Móveis e Instalações	R\$ 448.032,80	Reservas de capital	R\$ -
Veículos	R\$ 300.031,90	Lucro acumulado	R\$ 587.316,73
Depreciação acumulada	R\$ (203.414,63)		
	R\$ 1.847.728,68		R\$ 7.367.316,73
TOTAL	R\$ 8.212.050,61		R\$ 8.212.050,61

ANEXO B – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO 2003-FILIAL-CE

Receitas Operacionais	
Faturamento bruto:	R\$ 203.110,33
Deduções	
Pis/Cofins	R\$ (24.373,24)
ICMS	R\$ (11.902,27)
Vendas Líquidas	R\$ 166.834,83
Custo das Vendas	R\$(102.165,82)
Receitas Financeiras	R\$ -
Recuperação de despesas	R\$ -
Lucro Bruto Operacional	R\$ 64.669,01
Desp Administrativas	R\$ (97.184,81)
Desp Financeiras	R\$ (11.466,00)
Desp Tributárias	R\$ (524,45)
Depreciações	R\$ -
Lucro Líquido antes CSL/IRPJ	R\$ (44.506,25)
CSL	R\$ -
IRPJ	R\$ -
Lucro Líquido	R\$ (44.506,25)

ORIGINAL

ANEXO C – FLUXO DE CAIXA PROJETADO NOVEMBRO DE 2004 FILIAL-CE

ELEMENTOS	SEMANAS					TOTAL
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	
1. Entradas de caixa						
Recebimentos à vista	558,82	288,34	188,28	650,23	157,09	R\$ 1.842,76
Recebimentos faturados	5.999,94	3.666,11	1.766,90	821,01	511,17	R\$ 12.765,13
Recebimentos a cartão	307,72	123,35	401,11	379,05	-	R\$ 1.211,23
Aporte de Capital	-	-	-	-	-	R\$ -
Outras entradas	-	7,60	100,00	-	-	R\$ 107,60
TOTAL	6.866,48	4.085,40	2.456,29	1.850,29	668,26	R\$ 15.926,72
2. Saídas de caixa						
Fornecedores	(570,44)	(135,00)	(1.381,84)	(2.701,34)	(1.300,00)	R\$ (6.088,62)
Prestadores de serviço	-	(451,04)	(302,70)	(310,00)	(761,84)	R\$ (1.825,58)
Folha de Pagamentos	(789,00)	-	(689,00)	(289,00)	-	R\$ (1.767,00)
Encargos sociais	(31,95)	-	-	-	-	R\$ (31,95)
Impostos	-	-	-	(411,90)	-	R\$ (411,90)
Juros de financiamentos	-	-	(271,13)	-	(682,50)	R\$ (953,63)
Despesas Bancárias	(80,00)	-	-	-	-	R\$ (80,00)
Aluguel	(1.831,30)	-	-	-	-	R\$ (1.831,30)
Energia elétrica	-	-	(658,30)	-	-	R\$ (658,30)
Telefone	-	(541,81)	-	-	-	R\$ (541,81)
Outras saídas	(8,36)	-	-	-	-	R\$ (8,36)
TOTAL	(3.311,05)	(1.127,85)	(3.302,97)	(3.712,24)	(2.744,34)	R\$ (14.198,45)
3. Saldo de caixa	3.555,43	2.957,55	(846,68)	(1.861,95)	(2.076,08)	R\$ 1.728,27
4. Saldo inicial em bancos	2.789,40					
5. Saldo final de caixa	6.344,83	2.957,55	(846,68)	(1.861,95)	(2.076,08)	4.517,67