



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANA APARECIDA DE ALMEIDA

ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO EM EMPRESAS VAREJISTAS DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SM AVIAMENTOS

FORTALEZA-CE
2010

JULIANA APARECIDA DE ALMEIDA

ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO EM EMPRESAS VAREJISTAS DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SM AVIAMENTOS

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. João da Cunha Silva, Ms.

A448a

Almeida, Juliana Aparecida de

Administração de capital de giro em empresas varejistas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa SM Aviamentos/ Juliana Aparecida de Almeida. - Fortaleza, 2010.

55f.: 30 cm

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2010.

1. Capital de giro 2. Gestão de estoques 3. Ferramentas
I. Título

CDD: 658.15244

JULIANA APARECIDA DE ALMEIDA

ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO EM EMPRESAS VAREJISTAS DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SM AVIAMENTOS

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 de referida Universidade.

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

Data da aprovação ____/____/____

Prof. João da Cunha Silva, Ms.

Prof. Orientador

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes, Ms.

Membro da Banca Examinadora

Prof. Carlos Manta Pinto de Araujo, Ms.

Membro da Banca Examinadora

Aos meus pais, Gessy Carlos de Almeida e Maria Zanete de Almeida, que me adotaram como filha e mudaram o meu destino, proporcionando-me um futuro digno.

AGRADECIMENTOS

Neste momento, agradecer não é uma tarefa fácil, levando em consideração que o resultado desta monografia é fruto de uma longa caminhada!

Para não correr o risco da injustiça, agradeço de antemão a todos que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, meu alicerce espiritual.

Aos meus pais que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos meus irmãos, Fernando, Jaime e João Paulo, que estiveram ao meu lado em todos os momentos e vibrando com cada degrau alcançado.

Ao professor e orientador João da Cunha Silva por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

A todos os professores da UFC do Curso de Administração que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Aos amigos que conquistei nessa jornada, em especial, Talita Miná, Joyce Natércia e Airton Granjeiro, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse projeto.

Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho enfatiza a importância da gestão de capital de giro em empresas varejistas de pequeno porte, focando o estudo nas ferramentas que podem ser utilizadas para obter resultados positivos nessa gestão. Numa abordagem teórica, faz-se o levantamento geral dos princípios da Administração de Capital de Giro e prossegue a discussão do que vem a ser uma empresa varejista de pequeno porte. Com base em resultados qualitativos em uma empresa varejista de pequeno porte, SM Aviamentos, objeto de estudo desta pesquisa, são apresentadas recomendações com embasamento teórico, no sentido de contribuir no desenvolvimento da empresa.

Palavras-chaves: Capital de Giro, Ferramentas, Gestão de Estoque.

LISTA DE FIGURA, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1: Organograma por processos da empresa SM Aviamentos	16
QUADRO 1 - Origens e aplicações de caixa	25
QUADRO 2 - Técnicas comuns de cobrança	31
QUADRO 3 – Relação entre medidas de crédito e elementos de uma política de crédito	34
QUADRO 4 – Curva ABC dos Estoques	49
QUADRO 5 – Participação das empresas de pequeno porte na economia do Brasil	41
QUADRO 6 – Classificação do porte das empresas pelo SEBRAE	41
QUADRO 7 – Classificação do porte das empresas pelo IBGE	42
QUADRO 8 – Respostas por frequência de utilização de ferramenta de administração de capital de giro pela empresa SM Aviamentos	45

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA, QUADROS E TABELA	6
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Problemática	9
1.2. Objetivo	10
1.3. Justificativa	11
1.4. Metodologia.....	12
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.1. Histórico	13
2.2. Identidade	14
2.3. Instalações	14
2.4. Regime de Funcionamento	14
2.5. Organograma	15
2.6. Aplicação da metodologia GESTINNO	17
3. REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1. Introdução à Administração de Capital de Giro	19
3.1.1. Conceito de Capital de Giro	19
3.1.2. Capital de Giro Líquido (CGL)	20
3.2. Administração do Disponível	22
3.2.1. Caixa	22
3.2.2. Fluxo de Caixa	23
3.2.3. Contas Bancárias	26
3.3. Administração de Valores a Receber	26
3.3.1. Política de Crédito	28

3.3.2. Padrões de Crédito	29
3.3.3. Política de Cobrança	30
3.3.4. Concessão de desconto	32
3.3.5. Prazo de Crédito	32
3.3.6. Medidas Financeiras x Elementos de uma política de crédito	34
3.4. Administração de Estoque	35
3.4.1. Lote Econômico de Compra	36
3.4.2. Curva ABC	37
3.5. Capital de Giro em Pequenas Empresas Varejistas	40
3.5.1. A importância das Pequenas Empresas	40
3.5.2. Classificação do Porte das Empresas	41
3.5.3. Fracasso das Pequenas Empresas	42
4. RESULTADO	44
4.1. Seleção das Ferramentas	44
4.2. Análise com Relação à Utilização das Ferramentas	45
4.2.1. Ferramenta Gestão do Fluxo de Caixa	45
4.2.2. Ferramenta Padrões de Crédito	46
4.2.3. Ferramenta Períodos de Crédito	47
4.2.4. Ferramenta Padrões de Cobrança	47
4.2.5. Ferramenta Lote Econômico	48
4.2.6. Ferramenta Curva ABC	48
5. CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação	54
APÊNDICE 2 – Questionário	55

1. INTRODUÇÃO

Hoje, o mundo está altamente competitivo. Cada empresa, de uma forma ou de outra, trabalha firmemente na diferenciação em busca do êxito em seus negócios. Para tal, é necessário manter um controle muito eficaz dos recursos.

A área financeira promoveu nas últimas décadas notável evolução teórica em seus conceitos, absorvendo no processo decisório das empresas significativa melhoria de qualidade técnica. Ao abranger as decisões financeiras de curto prazo das empresas, a administração de capital de giro também incorpora este desenvolvimento técnico, assumindo a importância relevante na gestão das organizações.

Dentre as dificuldades sofridas pelas empresas varejistas, o capital de giro é um dos pontos de maior impacto para o desempenho das mesmas.

Uma inadequada administração do capital de giro resulta, normalmente, em sérios problemas financeiros que podem levar a empresa à insolvência, afetando, por conseguinte, a economia do país.

Segundo pesquisa (SEBRAE, 2004), o líder do ranking de razões para fechamento das empresas é a falta do capital de giro e o terceiro colocado são os problemas financeiros. Esse resultado reforça ainda mais o despreparo dos empresários no gerenciamento das empresas.

1.1. Problemática

Com base no que foi exposto, formulou-se a seguinte pergunta: Quais ferramentas podem ser utilizadas para uma melhor administração do Capital de Giro numa empresa varejista de pequeno porte?

No intuito de responder a este questionamento foi elaborado o presente trabalho, estruturado em seis partes.

- Introdução: É analisado o problema que delimita o estudo desse trabalho e são definidos os objetivos gerais e específicos, bem como será apresentada a justificativa e a metodologia de pesquisa empregada neste estudo.
- Caracterização da empresa: Nesse capítulo, contém um breve resumo a respeito do histórico, identidade, e regime de funcionamento da empresa varejista de pequeno porte “Sm Aviamentos”, que é o objeto de estudo desse trabalho.
- Referencial teórico: Serão abordados os principais conceitos de administração de capital de giro que podem ser aplicados às empresas varejistas de pequeno porte. E em seguida, ressalta-se o estudo das principais ferramentas utilizadas para seu controle dentro da administração do disponível, valores a receber e estoque.
- Resultado: Será apresentado o resultado da pesquisa realizada na “Sm Aviamentos” mediante a aplicação do questionário.
- Conclusão: Será feita uma análise conclusiva com relação aos aspectos teóricos e práticos deste trabalho, baseado no referencial teórico utilizado como apoio. Levantar aspectos relevantes às empresas varejistas de pequeno porte, principalmente a empresa em estudo, contrapondo as práticas adotadas atualmente pela empresa com os conceitos nos capítulos anteriores. E por fim, discute-se as perspectivas para a empresa e modificações que podem ser implementadas para uma melhor gestão de curto prazo.
- Referências bibliográficas: apresentação das referências bibliográficas utilizadas para formar a pesquisa de teorias conceituadas.

1.2. Objetivo

A presente monografia tem como objetivo identificar quais ferramentas pode ser utilizadas para melhor administrar o capital de giro numa empresa varejista de pequeno porte, tomando como estudo de caso a empresa “SM Aviamentos”.

A identificação dessas ferramentas permite que:

- Os gestores das empresas varejistas de pequeno porte possam fundamentar a tomada de decisão;
- Promover o desenvolvimento das empresas varejistas de pequeno porte diante da competitividade do mercado e agressividade da concorrência;
- Examinar quais as ferramentas terá maior impacto positivo sobre a empresa “Sm Aviamentos” que é o objeto de estudo de caso desse trabalho.

1.3. Justificativa

Um dos investimentos mais importantes a ser feito numa empresa, e mesmo assim, muitas vezes, subestimado, é o investimento em capital de giro. É comum os administradores esquecerem-se de estimar o investimento que será necessário para pagar as contas e adquirir novos insumos, à medida que estes serão consumidos. E conseqüentemente, a falta desse planejamento pode levar a empresa a se endividar e, muitas vezes, quebra mesmo antes de chegar ao seu estágio de maturação.

O administrador financeiro passa grande parte do seu tempo a analisar e gerenciar o capital de giro da empresa, através do gerenciamento de contas a pagar e receber, financiamento de estoques, e administração de déficits de caixa. Através do acompanhamento do fluxo de caixa, importantes decisões, como melhor momento para compra e os prazos que poderão ser dados para venda são tomadas e procuram evitar que exista um desencaixe nos pagamentos e recebimentos da empresa.

Diversas são as causas dos problemas relacionados ao capital de giro, como a queda nas vendas, aumento da inadimplência, aumento de despesas financeiras e operacionais. Entretanto, as soluções para resolvê-las também são inúmeras.

Dentro desse contexto, a relevância desse trabalho está em provar que os problemas de uma empresa varejista de pequeno porte com o perfil da “Sm Aviamentos”, 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.

1.4. Metodologia

De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 23), “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado”.

Foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos:

- Identificação da problemática a ser estudada e delimitação do tema;
- Construção do referencial teórico através de uma pesquisa bibliográfica em livros;
- Elaboração do projeto definitivo, através do estudo de caso: Onde a coleta de dados se deu através de uma entrevista direcionada por um questionário, que foi previamente esclarecida dos objetivos da pesquisa;
- Apresentação das considerações finais.

2. . CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. . Histórico

O surgimento da empresa SM Aviamentos se deu com a idéia do casal Germano Maia e Cristine Maia, estudantes de administração, que enxergaram uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento no mercado de aviamentos no Ceará.

Fundada em julho de 2001, sob a razão social Germano Maia Pinto Me, tendo como foco o mercado atacadista no ramo de confecções do Ceará. Ano está que foi inaugurada a sua primeira loja voltada para o comércio varejista, situada no centro da cidade de Fortaleza.

Após três anos, em dezembro de 2004, inaugura a sua 2ª loja na Parangaba, bairro de Fortaleza – CE, tendo esta, o foco para o comércio atacadista de aviamentos.

Com todo o processo de evolução e competitividade do mercado em que a empresa encontra-se inserida, a direção sentiu a necessidade de adotar novos processos de gestão. Em 2009 inicia a implantação do GESTINNO - Programa de Gestão da Inovação Tecnológica, com a orientação do Dr. Leonardo de La Rosa, ocupando o cargo de Diretor de Inovação.

Como efeito deste novo processo de gestão, o primeiro passo dado foi a informatização da loja, adotando o Gerinus como o programa de TI, que vai gerir de forma integrada as informações do comercial, faturamento, financeiro, compras, recursos humanos e outras.

Atualmente a SM Aviamentos trabalha com um projeto de crescimento inovador visando, inicialmente, alcançar o estágio de empresa eficiente, que tem como foco manter uma sustentabilidade financeira com conseqüente redução de custos e manutenção da solvência da empresa.

Em um segundo momento, a empresa visa à ampliação geográfica de sua atuação comercial através de aberturas de novas lojas em pontos estratégicos da cidade.

2.2. Identidade

O Programa GESTINNO foca o seu planejamento estratégico em cima dos pontos citados na identidade da empresa. Por este motivo, no primeiro momento da sua atuação, foi a definição da mesma:

- **NEGÓCIO:** Comercialização de Aviamentos no mercado varejista no ramo de confecção do Ceará.
- **MISSÃO:** Oferecer produtos de qualidade no segmento de confecção e facções com atendimento diferenciado, possibilitando a fidelidade de seus clientes.
- **VALORES:** Compromisso, integração da equipe, qualidade, inovação e Confiabilidade.
- **VISÃO:** Ser uma empresa referência de qualidade e competitividade no mercado brasileiro no ramo de aviamentos.

A empresa não quer que os colaboradores decorem a identidade, mas que compreendam e que caminhem com o mesmo objetivo.

2.3. Instalações

Conforme mencionado acima, a Empresa possui duas lojas localizadas em Fortaleza - CE. Segue abaixo a localização das mesmas:

- **Matriz:** Rua Pedro I, 760, Centro.
- **Filial:** Rua Augusto dos Anjos, 1245 A, Parangaba.

2.4. Regime de funcionamento

- Matriz: O horário de funcionamento segue os padrões comerciais do centro da cidade, de 8:00hs as 18:00hs de segunda a sexta, e aos sábados encerra as 15:00hs.
- Filial: O horário de funcionamento de segunda a sexta é de 8:00hs as 17:30 e aos sábados encerra as 13:00hs, seguindo os padrões comerciais do bairro da Parangaba.

2.5. Organograma

Neste ano de 2010, a SM Aviaamentos iniciou algumas reestruturações busca de profissionalizar a sua empresa. As contratações passaram a seguir um roteiro de seleção, iniciando pela seleção de currículos, entrevista individual e treinamento. O candidato é contratado após ser aprovado nas três etapas. Atualmente a equipe de colaboradores da empresa é formada por dezoito colaboradores.

A empresa optou por trabalhar com um organograma de estrutura organizacional por processos, levando em consideração que a empresa trabalha envolvida no sistema de três unidades integradas: Unidade de Vendas, Unidade de compras, e Unidade de Apoio a Gestão.

O organograma encontra-se em três níveis: Nível Estratégico; Nível Tático e Nível operacional.

- Nível operacional: Encontram-se os vendedores, suporte às vendas, departamento de pessoal e financeiro.
- Nível tático: Encontram-se as Unidades de Vendas, de Compra e de Apoio à gestão.
- Nível Estratégico: Encontram-se os Sócios, a Diretoria Geral que possui suporte do Comitê Administrativo e do Conselho Assessor.

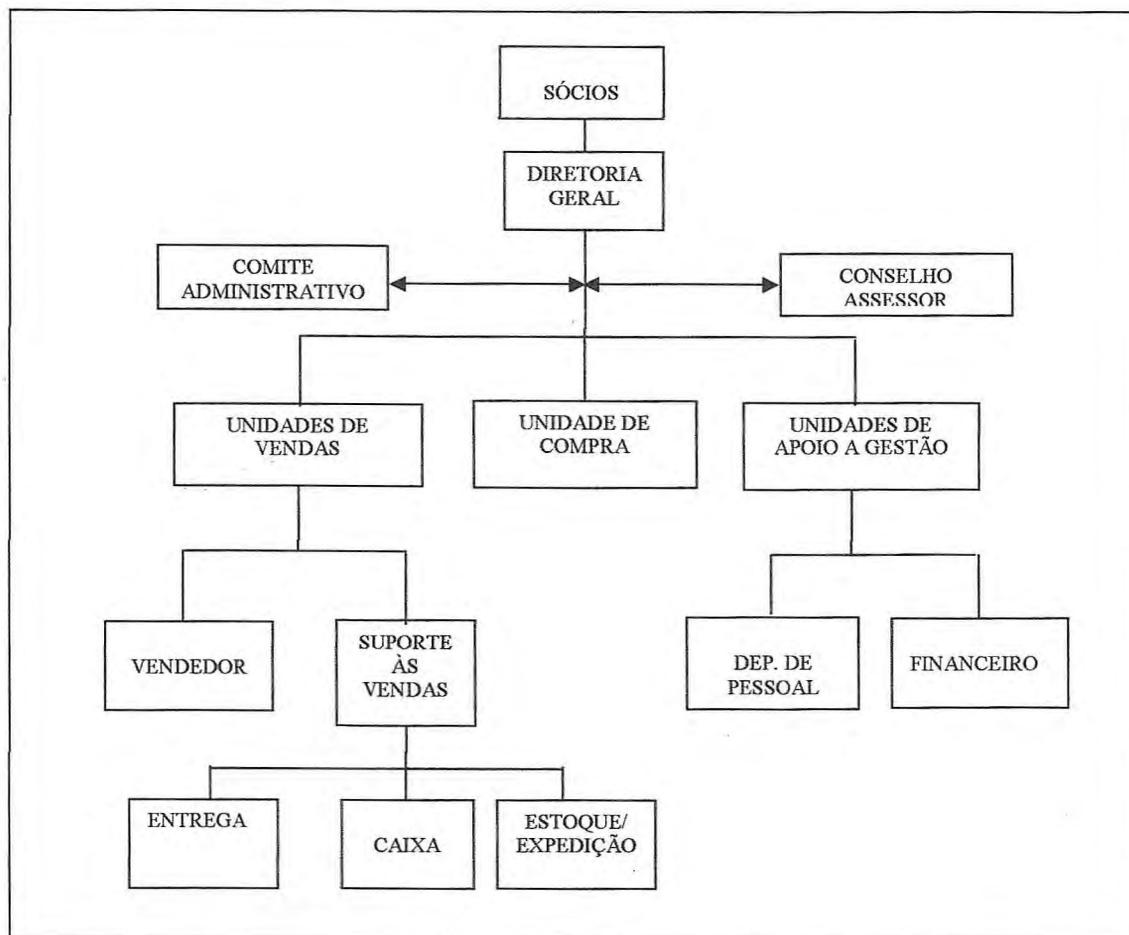


FIGURA 1: Organograma por processos da empresa SM Aviamentos

Fonte: Arquivos da Empresa Sm Aviamentos, 2010.

O organograma da empresa evidencia que as decisões e o direcionamento estratégico são feitos pela diretoria juntamente com o apoio do comitê administrativo e de forma mais geral, do conselho assessor. Esse direcionamento é dado às unidades, que irão trabalhar juntamente com o operacional, orientando-os e dando suporte, de acordo com os desafios estratégicos.

É válido lembrar que esse sistema foi adotado, mediante necessidade da empresa e está de acordo com a Metodologia GESTINNO, aplicada para alcançar o objetivo da empresa, ou seja, aonde a SM Aviamentos quer chegar.

Como a empresa optou trabalhar com um organograma voltado para as responsabilidades, a identificação e o desenvolvimento de competências e habilidades dos

líderes ocorre naturalmente. . A empresa direciona o colaborador, mas deixa a responsabilidade nas mãos dele para que o mesmo encontre seu próprio caminho.

A tendência de um colaborador que tem interesse em liderança é agarrar a responsabilidade para si mesmo. Trabalhando sempre de forma hábil, assimilando as críticas construtivas e, ao longo do tempo, demonstrando capacidade de desenvolvimento.

Da mesma forma, o colaborador tem liberdade de optar por trabalhar de forma menos intensa, ou seja, prefere ser sempre guiados pelos responsáveis da unidade. Nesse caso, quando a empresa detecta esse tipo de comportamento, busca operacionalizar o trabalho do colaborador a ponto que também ficará trabalhando de forma responsável, mas sem necessitar tomar decisões.

2.6. Aplicação da metodologia GESTINNO

No início do ano de 2009, a empresa inicialmente fez uma análise para identificação da sua posição atual no mercado de trabalho. Posteriormente, verificou aonde quer chegar.

Com essas informações, a empresa relacionou todos os problemas que deveriam ser resolvidos para se chegar ao objetivo geral (mais de 50 problemas foram listados). Definiram os dez problemas de alta prioridade por critério de grau de importância e grau de motricidade. A Seguir, os 10 problemas listados:

- a) Pouca prioridade na implementação de metas e projetos;
- b) Não Cumprimento das metas de vendas e plano de marketing;
- c) Insuficiente trabalho em equipe em nível de empresa e falta de comunicação;
- d) Insuficiente gestão de compras e gestão de estoque;
- e) Insuficiente Gestão econômica financeira;

- f) Falta de qualificação de recursos humanos, capacitação, motivação, recompensas e disciplina;
- g) Falta sistema de qualidade que avalie os principais processos chaves e falta do 5S's;
- h) Falta implementação do sistema de informação na Filial;
- i) Insuficiente qualidade no atendimento e falta de indicadores de satisfação do cliente
- j) Falta de qualificação, insuficiência na confiabilidade e descentralização na liderança.

Tendo os problemas, foram traçados os desafios estratégicos, e definidos os projetos. Para o alcance dos projetos, foram relacionados às metas a serem atingidas, que por sua vez, é destrinchada em atividades com objetivo de alcançar as metas.

Toda essa metodologia é aplicada juntamente com o conselho assessor.

As diretorias, juntamente com o comitê administrativo, definiram os responsáveis pelos projetos e cabe a eles definir os responsáveis pelas metas, que por sua vez delega as atividades aos colaboradores, tudo em sintonia com as responsabilidades funcionais dos mesmos.

E assim, tudo é gerido nesse mesmo raciocínio. A diretoria toma uma decisão com a assessoria do comitê administrativo e será delegado ao colaborador de nível tático, que estiver relacionado com a área funcional.

A comunicação se dá por intermédio de reuniões, que são arquivadas em forma de atas. Realizando, inicialmente, a reunião para delegar aos responsáveis diretos e posteriormente é realizada reuniões para a comunicação dos responsáveis a nível operacional, buscando informar não somente as práticas a serem adotadas, mas também os motivos pelo qual a empresa está incrementando determinada prática.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Introdução à administração de capital de giro

“A Administração do capital de giro pode ser caracterizada como o campo de estudo que trará da gestão de ativos e passivos que compõe os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante, e se preocupa em buscar respostas para duas questões principais: (1) Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e (2) Como estes investimentos deveriam ser financiados?” (VIEIRA 2008, p32)

3.1.1. Conceito de Capital de Giro

De acordo com Assaf Neto e Silva (2009, 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.” De forma objetiva, Gitman (1997, p.616) refere-se ao capital de giro como os ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas.

No sentido mais abrangente Dolabella (1995, p.102) define Capital de Giro da seguinte forma: “São os recursos financeiros aplicados pela empresa na execução do ciclo operacional de seus produtos, recursos este que serão recuperados financeiramente ao final deste ciclo.” Essa definição confirma a importância de recursos para financiamento das necessidades operacionais da empresa que vão desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento através da venda do produto acabado, realizando o chamado “ciclo operacional” da empresa.

Assim:

CAPITAL DE GIRO = Ativo Circulante

Portanto, capital de giro é o conjunto de recursos do ativo circulante necessário para dar sustentabilidade às operações diárias da empresa garantindo a execução do ciclo operacional do produto durante a condução normal dos negócios.

3.1.2. Capital de Giro Líquido (CGL)

Também chamado de capital circulante líquido (CCL), corresponde à diferença aritmética entre o ativo circulante e o passivo circulante e representa a medida da liquidez da empresa, refletindo sua capacidade de gerenciar as relações com fornecedores e clientes.

Completando o conceito, Braga (2008) afirma que o CCL são os recursos aplicados no ativo circulante, que se compõe essencialmente dos estoques, contas a receber e disponibilidades. Já o passivo circulante representa os financiamentos a curto prazo da empresa, pois inclui todas as dívidas que terão seu vencimento e deverão ser pagas em até um ano.

Logo:

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo}$$

Conforme Villela (2008, p33), segue abaixo as contas típicas do circulante:

ATIVO CIRCULANTE

Caixa e bancos
Aplicações financeiras
Clientes
Estoques
Outros valores a receber

PASSIVO CIRCULANTE

Instituições financeiras
Fornecedores
Salários e Encargos
Impostos a Pagar
Dividendos a Pagar

Quando o valor do ativo circulante supera o do passivo circulante, significa que a empresa possui CCL positivo. Essa situação denota uma folga financeira visto que uma parcela dos ativos circulantes da empresa é financiada com recursos a longo prazo (soma do exigível a longo prazo com patrimônio líquido), os quais excedem as necessidades de financiamento dos ativos permanentes.

Quando acontece o contrário, ou seja, o valor do ativo circulante é menor que o do passivo circulante, significa que a empresa possui CCL negativo. Essa situação denota um quadro de risco uma vez que uma parcela dos ativos permanentes da empresa está sendo financiada com passivos circulantes, ou seja, com capitais de curto prazo.

Segundo Assaf Neto & Silva (2009, p.17):

A folga financeira é negativa pela presença de exigibilidade de curto prazo financiando aplicações com prazos de retorno maiores. Em outras palavras, parte da dívida da empresa tem prazo de resgate menor que o retorno da aplicação destes recursos.

Geralmente, entende-se que quanto maior for o CCL de uma empresa, menor será o seu risco, porque sua liquidez reduz a probabilidade de que ela se torne tecnicamente insolvente. Tal premissa, entretanto, pode ser equivocada, pois um CCL muito alto significa que expressivos fundos de longo prazo estão financiando parte dos ativos circulantes, gerando uma redução da lucratividade. Portanto, ambas as situações conduzem à redução do valor da empresa.

Para Gitman (1997, p.616), O CCL representa “uma medida conveniente da liquidez da empresa e também reflete sua capacidade de gerenciar suas relações com fornecedores e clientes”. O grande desafio do administrador é gerir cada um dos itens do ativo circulante e do passivo circulante, a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para aumentar o valor da empresa.

Assaf Neto & Silva (2009, p.24) conclui que uma empresa não pode decidir por uma posição de mais alta liquidez e rentabilidade simultaneamente, devendo optar por um CCL que lhe proporcione um nível de segurança e rentabilidade adequados aos padrões definidos pela relação risco/retorno.

3.2.ADMINISTRAÇÃO DO DISPONÍVEL

3.2.1. Caixa

Caixa são recursos monetários armazenados pela empresa em espécie, saldos mantidos em contas bancárias e no mercador financeiro de curtíssimo prazo. Representam valores extremamente líquidos, ou seja, podem ser usados em qualquer momento para efetuar pagamentos de diversas naturezas.

Em condições perfeitas de previsibilidade de entradas e saídas de caixa, o saldo de recursos líquidos estocados seria zero. Como essa situação é inexistente, torna-se necessária a manutenção de um nível mínimo de caixa estabelecido por critérios em cada empresa.

Keynes (*apud* ASSAF NETO E SILVA, 1997, p.78), afirma que existem três motivos para manutenção de recursos em caixa, a saber:

- a) Transação: montante destinado a honrar os compromissos assumidos por uma empresa, tais como compras, mão-de-obra, impostos, entre outros.
- b) Precaução: relacionado às contingências para imprevistos. O tamanho desta reserva está diretamente ligado ao perfil de tolerância ao risco do administrador. Logo, quanto maior a propensão ao risco, menor a quantidade de dinheiro mantido em caixa por este motivo.
- c) Especulação: decorre da perspectiva futura de fazer negócios, pois a utilização de recursos nos momentos oportunos pode ocasionar ganhos para a empresa na administração de seus recursos disponíveis.

A forma que cada empresa determinará o saldo de caixa dependerá de uma série de fatores, tais como sazonalidades entre pagamentos e recebimentos, possibilidades alta de imprevistos, existência de várias contas correntes em bancos, dentre outros.

Existem dois aspectos básicos que devem ser levados em consideração no processo decisório na administração do disponível: O custo de manter a liquidez e o custo da provável falta da liquidez.

Para Assaf Neto & Silva (2009), é importante analisar as características listadas abaixo, para determinar a utilização das melhores medidas de liquidez:

- a) Adaptabilidade: adaptável para diferentes horizontes de tempo e diferentes propósitos de análises;
- b) Abrangência: considerar todos os recursos líquidos disponíveis durante um período de tempo e excluir os recursos que não estarão disponíveis;
- c) Probabilístico: considerar a probabilidade de não-pagamento no período de análise, incorporando as incertezas dos fluxos de recebimentos;
- d) Simplicidade: fácil de construir com os dados disponíveis para o usuário interno e externo;
- e) Comparação: possível de ser utilizado de forma comparativa; e
- f) Previsão: possibilitar ao analista antever uma tendência.

3.2.2. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial que permite apoiar o processo decisório da organização de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos. Na verdade, o simples reconhecimento disso já é um grande passo para que os gestores do negócio possam dispor de informações adequadas.

Conforme Gitman (1997, p.586), o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quanto se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financie.

Na Monografia apresentada por Fábio Castelo Branco Ponte de Araújo, Maria Monte Holanda e Norma Vasconcelos Uchoa na Universidade do Grande Rio em Fortaleza em 2004, descrevem com muita propriedade que o Fluxo de Caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras, logo, o fluxo de caixa deverá refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros de futuro.

Frezatti (1997 p.27,280) enfatiza a importância do fluxo de caixa ao afirmar que a geração de caixa é algo fundamental na organização, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa deve focalizar os recebimentos e pagamentos em termos de caixa e deve analisar as variações nos saldos e aplicação de caixa. De acordo com Campos Filho (1999, apud HENRIKSEM, 1982, p.109), a necessidade de se desenvolver demonstrativos de fluxo de caixa decorre do aumento da complexidade das atividades operacionais que são as principais atividades geradoras de receita da empresa.

Afirma Marion (2008) que todo mundo tem seu fluxo de caixa. Por mais simples que uma pessoa seja, ela tem de memória quanto entrou de dinheiro no mês e quanto saiu, quanto foi gasto. Até uma criança que ganha mesada sabe seu fluxo financeiro.

Ressalta Campos Filho (1999) que os administradores, contadores e os gestores precisam ter informações confiáveis, de fácil entendimento, que estejam disponíveis em tempo hábil. O feeling do empresário precisa ser completado com o que dizem os números gerados pelos controles, precisam acompanhar os acontecimentos no mundo e principalmente no Brasil, avaliando sua influência no segmento dos negócios e financeiro.

Segundo Assaf Neto & Silva (2009, p.41):

O Objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

É possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. “O péssimo gerenciamento do fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam”. (SANTI FILHO, 2004)

Uma boa administração de fluxo de caixa indica resultados positivos para a empresa. Uma eficaz geração de recursos caixa, beneficia a empresa a certo ponto de financiar menos seus investimentos de giro, encurtando seus custos financeiros, conclui Assaf Neto e Silva (2009).

Segue abaixo, esquematicamente, um modelo usualmente adotado como padrão de apuração do fluxo de caixa, conforme Assaf Neto & Silva (2009, p. 44):

ORIGENS DE RECURSOS (Operações que elevam o fluxo de caixa)	R\$
Lucro (Prejuízo do Período)	xxx
(+/-) Despesas/ Receitas que não envolvem recursos	xxx
Fluxo de Caixa Provenientes das Operações	xxx
(+) Aumentos no Passivo e Patrimônio Líquido	xxx
(+) Reduções no Ativo	xxx
A. Total dos Aumentos (Origens) de Caixa:	xxx
APLICAÇÕES DE RECURSOS (Operações que diminuem o fluxo de caixa)	xxx
(+) Reduções no Passivo e Patrimônio Líquido	xxx
B. Total das Reduções (Aplicações) de Caixa:	xxx
C. Variações Líquidas nas Disponibilidades (A-B)	xxx

QUADRO 1 - Origens e aplicações de caixa.

Fonte: NETO, Assaf Alexandre & SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

3.2.3. Contas Bancárias

Uma parte das transações da administração do disponível passa por uma instituição financeira, das seguintes maneiras: recebimento, pagamentos, trocas de cheques, obtenção de empréstimos. Por esse motivo, Assaf Neto & Silva (2009) conclui que o entendimento de como funciona o sistema financeiro é condição primordial para obter vantagens na administração do caixa.

A utilização de mais de uma instituição financeira, aderindo a política de descentralização, é vantajosa com relação à rapidez na compensação de cheques, diminuição das perdas monetárias e aumento da possibilidade de captação de recurso, quando necessário. Vale ressaltar que essa medida incrementa as despesas bancárias e a rentabilidade tende a cair, conclui Assaf Neto & Silva (2009).

3.3. ADMINISTRAÇÃO DE VALORES A RECEBER

A existência de vendas a prazo tem algumas explicações, principalmente para garantir a movimentação do mercado de capitais. Assaf Neto & Silva (2009, p.108-109) cita cinco explicações:

- Primeira: O custo de financiamento e a quantidade de recursos obtida que permite o acesso ao mercado de capitais e que é diferenciado para compradores e vendedores.
- Segundo: O comprador terá a oportunidade de verificar a qualidade do produto ou serviço adquirido.
- Terceiro: A empresa com alto grau de sazonalidade poderá usar o crédito como um incentivo aos clientes para a realização da venda de forma mais regular, evitando a concentração de vendas apenas em um determinado período.
- Quarto: A venda a prazo pode ser utilizada como uma forma de incentivar as vendas por impulso.

- Quinto: Impossibilidade tecnológica de vender a vista, como no caso de prestação de serviço, que é um produto intangível e o cliente pode não querer pagar a vista por que não tem garantia do resultado.

Portanto, conclui-se que a existência de valores a receber permite acesso de potenciais clientes ao mercado de capitais. Uma parcela significativa das vendas é realizada a crédito, especialmente no comércio varejista, onde tal relação já apresenta uma tradição nas relações comerciais.

Para a empresa a venda a prazo deve ser tratada como um investimento realizado. Por este motivo, analisa-se tanto o nível de liquidez como o risco e a rentabilidade.

A administração de contas a receber é uma decorrência direta da concessão de crédito ao cliente. De acordo com Ross (1995, p.574) “cria-se uma conta a receber quando há concessão de crédito. Essas contas a receber incluem o crédito concedido a outras empresas, conhecido como crédito mercantil, bem como o crédito ao consumidor. Cerca de um sexto de todos os ativos de empresas industriais assume a forma de contas a receber”.

Conceder crédito significa trocar bens presentes por bens futuros, pois a empresa fornece a mercadoria ou presta o serviço em troca de uma promessa de pagamento futuro feita pelo o cliente (ASSAF NETO & SILVA, 2009). Os instrumentos pelos qual o cliente se compromete em pagar essa dívida podem ser de diversas naturezas, tais como a duplicata a receber, a nota promissória, o cheque pré-datado, cartão de crédito.

Braga (2008, p.114) cita alguns dos riscos e custos trazidos pela venda a prazo que não existem nas vendas a vista:

- Despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;
- Despesas com a cobrança de duplicatas;
- Risco de perdas com os créditos incobráveis;

- Custo dos recursos aplicados nas contas a receber;
- Perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário

Ainda, de acordo com Gitman (1997), a administração dos valores a receber está intimamente relacionada ao segundo componente do ciclo de conversão de caixa: o prazo médio de recebimento, que vem a ser o tempo médio entre uma venda a prazo e a efetiva disponibilidade de fundos atingida com o pagamento do cliente à empresa. O prazo médio de recebimento possui dois componentes: o tempo entre a venda e o envio do pagamento e o tempo do envio do pagamento e a disponibilidade dos fundos recebidos na conta bancária da empresa. A primeira parte do prazo médio de recebimento envolve a administração do crédito oferecido aos clientes e a segunda parte implica a cobrança e o processamento dos pagamentos.

3.3.1. Política de crédito

A política de crédito de uma empresa é definida através dos parâmetros que a empresa adota em termos de vendas a prazo, onde são levados em consideração os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança do crédito.

Assaf Neto & Silva (2009, p.109) afirma que “as principais medidas financeiras de uma política de crédito são os investimentos de capital, o investimento em estoque, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos”.

A política de crédito utilizada para aumenta o volume de vendas pode recuperar mais rapidamente o investimento de capital, aumentando sua liquidez e reduzindo seu risco. No entanto, o aumento do volume de vendas a crédito pode demandar um imediato investimento adicional de capital. Além disso, um volume de vendas maior, também demanda no aumento do investimento em estoques para suprir a demanda.

Nas despesas de cobranças estão incluídas todos os gastos adicionais decorrentes das ações de cobrança, passando desde os custos com telefonemas, cartas enviadas aos

clientes em atraso, até a manutenção do departamento de cobrança, como salários, despesas judiciais. Quanto maior o tempo de atraso da duplicata, maior os gastos com a cobrança.

A despesa com devedores duvidosos diz respeito à probabilidade de perda com as vendas totais a crédito. Quanto mais antiga a duplicata maior a probabilidade de ser uma duplicata duvidosa, pois uma duplicata com pouco tempo de atraso tem mais chances de serem quitadas do que aquelas com muito tempo.

A composição da política de crédito inclui quatro variáveis, segundo Brigham, Gapensky e Ehrhardt (2001), a saber:

- Período de crédito: que é período de tempo concedido aos compradores para pagar por suas compras.
- Padrões de crédito: que se refere à força financeira necessária para a aceitação de clientes a prazo.
- Política de cobrança: que é medida por sua intransigência ou flexibilidade na tentativa de receber contas atrasadas.
- Descontos concedidos por pagamento antecipado: incluindo a porcentagem de desconto e rapidez com que os pagamentos devem ser feitos para serem incluídos no desconto.

3.3.2. Padrões de crédito

Os padrões de crédito referem-se aos requisitos mínimos para que seja, concedido crédito a um cliente, diz Assaf Neto & Silva (2009, p.109). Esses requisitos são definidos pela empresa de acordo com o objetivo da mesma.

Os principais fatores considerados quando se estabelecem tais padrões relacionam-se à possibilidade de que certo cliente pagará com atraso ou talvez até que se torne um prejuízo incobrável.

Logo, ao se avaliar a possibilidade de afrouxar os padrões de crédito, é preciso que a empresa avalie os seguintes aspectos básicos: incremento no volume de vendas, no investimento em duplicatas a receber e nas perdas com devedores duvidosos.

Se a empresa está interessada em aumentar o faturamento, deverá facilitar as vendas a prazo e isso implica em padrões de créditos mais flexíveis. Se ao contrário, a empresa prioriza a qualidade da venda, com o menor risco de devedores duvidosos, ela deverá optar por um padrão de crédito mais restrito e conseqüentemente diminuirá o volume de vendas a prazo.

3.3.3. Política de cobrança

A política de cobrança abrange toda estratégia da empresa para o recebimento de crédito (ASSAF NETO E SILVA, 2009, p.110). Da mesma forma que os padrões de crédito, a política de cobrança também deve seguir o objetivo da empresa, sendo mais rígida ou mais flexível. Sabendo que a inibição das vendas poderá aumentar com a rigidez da política de cobrança. Por outro lado, a rigidez da política de cobrança garante menores custos e riscos enfrentados pela empresa.

As técnicas de cobrança são várias e em diversos graus, pois na medida em que uma conta atrasa o esforço de cobrança tende a se tornar mais pessoal e intenso. A seguir é apresentada uma lista de técnicas comuns de cobrança e descrição sucinta de cada uma, na ordem em que se costumam ser aplicadas durante o processo, de acordo com Gitman (1997, p.528):

Técnica	Descrição sucinta
Cartas	Após certo número de dias, a empresa envia uma carta educada com um lembrete ao cliente de que sua conta está vencida. Se ela não for paga dentro de certo período após o envio da carta uma segunda carta mais direta será enviada.
Telefonemas	Se as cartas não forem eficazes, poderá ser dado um telefonema ao cliente, solicitando pagamento imediato. Se ele apresentar uma desculpa razoável, poderá ser montado um esquema para prorrogar o prazo de pagamento. Talvez possa ser dado um telefonema pelo advogado da empresa vendedora.
Visitas Pessoais	Esta técnica é muito mais comum nos setores de crédito ao consumidor, mas também pode ser eficazmente empregada por fornecedores industriais. Uma visita ao cliente de um vendedor local ou um funcionário da área de cobrança pode ser muito eficaz. O pagamento pode ocorrer até mesmo no ato.
Agências de cobranças	Uma empresa pode entregar suas contas vencidas a uma agência de cobrança ou a um advogado. As comissões cobradas por este serviço costumam ser muito elevadas; a empresa pode receber menos de 50% dos valores cobrados por este mecanismo.
Ação judicial	A ação judicial é a medida mais extrema, uma alternativa ao uso de uma agência de cobrança. Não só é uma alternativa cara, como também pode forçar a falência do devedor, sem garantir o pagamento final do valor vencido.

QUADRO 2 - Técnicas comuns de cobrança

Fonte: GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 1997.

Uma importante variável para acompanhamento da política de cobrança é o período médio de recebimento (PMR). De acordo com Ross (1995, p.581), “para determinar o PMR na realidade, as empresas inicialmente calculam as vendas diárias médias. As vendas diárias médias (VDM) são iguais ao quociente entre as vendas anuais e 365 dias”. A partir daí, o período médio de recebimento será equivalente a :

$$\text{PMR} = \text{Contas a receber} / \text{VDM}$$

3.3.4. Concessão de desconto

O terceiro elemento de uma política de crédito é a concessão de desconto que corresponde à negociação do preço de venda, reduzindo-o quando o pagamento for a vista ou num prazo menor. Para Assaf Neto & Silva (2009, p.110) a concessão de desconto é dada por quatro razões básicas:

- Adiantamento do fluxo de caixa: é uma possibilidade de obter recursos para formação de capital de giro, excluindo a necessidade de financiamento e ainda poderão ser utilizados em investimentos.
- Aumento do volume de vendas: o desconto reduz os preços e estimula o cliente a aumentar a compra para aproveitar a oferta.
- Redução do risco de insolvência: o desconto é um incentivo para o cliente optar pelo pagamento mais rápido (a vista ou num prazo menor) e diminuindo ou até zerando, no caso de pagamentos a vista, o risco de inadimplência da venda.
- Redução da sazonalidade de vendas: Seguindo o mesmo raciocínio do prazo de crédito, o desconto possibilita o incentivo à realização da venda fora da época, possibilitando manter um equilíbrio nas vendas durante períodos diferentes.

Diante de todas as razões citadas acima, precisa-se analisar o fluxo de caixa para saber se há viabilidade na concessão de desconto. É importante que essa concessão de desconto incentive um aumento de vendas onde o fluxo de caixa a valor presente na situação com desconto seja superior ao fluxo de caixa, a valor presente também, na situação original, conforme constatação de Assaf Neto & Silva (2009, p.110).

3.3.5. Prazo de crédito

O quarto elemento de uma política de crédito é o prazo de crédito e a sua fixação dependerá dos seguintes fatores, conforme Assaf Neto & Silva (2009, p.111):

- A influência das empresas: empresas que possuem grande poder de barganha na cadeia produtiva, assim como aquelas que são consideradas parceiras de longas datas e têm um histórico de adimplência positivo podem negociar prazos mais dilatados junto aos fornecedores e um prazo mais reduzido do cliente.
- A taxa de juros praticada: Uma taxa de juros elevada força o cliente a aceitar um prazo menor, e também pode inibir a quantidade de vendas a prazo. Uma redução nessa taxa de juros, induz ao aumento do prazo como atrativo para o cliente efetivar a compra, possibilitando o aumento das vendas devido ao acesso facilitado de mais consumidores ao mercado.
- Probabilidade de pagamento: Quanto melhor for o cliente maior o prazo do mesmo. Esse cliente pode ser analisado com relação ao seu histórico de compras, no que se refere ao tempo que o cliente compra a prazo, a forma de pagamento, os valores das compras, a frequência com que compra, e sua adimplência. Por esses motivos, os prazos variam de cliente para cliente, seguindo a análise do risco de inadimplência. Se um cliente está comprando pela primeira vez, é normal que o prazo do mesmo seja reduzido.

Além desses pontos Ross (1995, p.575) aponta outros fatores que influenciam o prazo de crédito:

- O tamanho da conta: se a conta for pequena, o prazo de crédito será menor, isto porque as contas de valores menores têm custo mais alto de administração e os clientes são menos importantes.
- A perecibilidade dos bens: se os valores dos bens utilizados como garantia forem pequenos e não puderem ser mantidos por períodos longos, menor limite de crédito será concedido.

3.3.6. Medidas financeiras x Elementos de uma política de crédito

Quanto mais restritos são os padrões de créditos menores são os volumes de vendas, as despesas de crédito e os investimentos em valores a receber.

A mesma relação direta se dá para os prazos de créditos, pois quanto mais amplos são eles, maiores são os volumes de vendas, as despesas de crédito e os investimentos em valores a receber.

No caso dos descontos financeiros, quanto maior for, maior o volume de vendas, menores as despesas de crédito e menores os investimentos em valores a receber.

E, por fim, quanto mais rígida a política de cobrança, menores são os volumes de vendas, as despesas de créditos e os investimentos em valores a receber.

No Quadro 3, podemos visualizar, resumidamente, as relações citadas acima no que diz respeito as medidas de crédito e os elementos das políticas de crédito

	Padrões de crédito		Prazo de crédito		Descontos Financeiros		Política de cobrança	
	Frouxo	Restrito	Amplo	Pequeno	Grande	Pequeno	Liberal	Rígida
Volume de vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesas de crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Investimentos em valores a receber	+	-	+	-	-	+	+	-

QUADRO 3 – Relação entre medidas de crédito e elementos de uma política de crédito.

Fonte: ASSAF NETO & Silva, Alexandre. Administração de capital de giro. São Paulo: Atlas, 2009.p.112.

Assaf Neto & Silva (2009, p.112) conclui:

Decisões envolvendo a política de crédito da empresa devem ser tomadas, dentro do objetivo de maximização da riqueza, mediante comparações entre a demanda incremental por investimento e o resultado adicional oferecido.

3.4.ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUE

A administração de estoque é um dos fatores que incidem diretamente no sucesso da gestão do capital de giro. A gestão do estoque foca no controle do equilíbrio entre a manutenção da solvência da empresa e da maximização dos retornos dos recursos investidos. Para Gitman (1997, p.516) o objetivo da administração de estoques é girá-los o mais rapidamente possível sem perder as vendas por falta de estoque.

Assaf & Silva (2009, p 159) cita algumas razões que levam ao investimento em estoque:

- Tornar o fluxo econômico da empresa contínuo: No caso de indústria, assegura que a linha de produção não seja interrompida por uma possível falha no fornecimento do estoque ou ainda por um pedido extra de um cliente. Já no caso do comércio, garante a intensidade do fluxo de vendas de acordo com a demanda do mercado.
- Características econômicas particulares de cada setor: o estoque garante o fluxo de vendas em setores com particularidades, por exemplo, do tipo sazonalidade.
- Perspectiva de um aumento imediato do preço do produto: Neste caso, compra-se a mercadoria antes do produto sofrer o aumento do preço. É importante analisar se o ganho que será proporcionado com esse investimento de estoque supera o custo de estocagem.
- Proteção contra perdas inflacionárias: Quando o mercado de capitais não se encontra favorável a investimentos, dependendo do custo de estocagem, é mais vantajoso investir em estoque.
- Política de venda do fornecedor: o investimento em estoque do fornecedor pode garantir uma negociação propícia para a empresa quanto a prazo de pagamento e preço.

Como podemos ver, existem algumas razões que estimulam o investimento em estoques, mas deve-se lembrar sempre de analisar o custo de estocagem. Assaf Neto e Silva (2009, p 160) conclui afirmando que a decisão de “quando” e “quanto” comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoque.

3.4.1. Lote econômico de compra

O Lote Econômico de Compra (LEC), de acordo com Mehta (1978, p 86), talvez seja o mais frequentemente encontrado na literatura e na prática. Assaf & Silva (2009, p 160) afirma que é preciso conhecer as seguintes suposições, antes de aplicar o LEC:

- Demanda Constante;
- Recebimento instantâneo do estoque;
- Não existe desconto;
- Os preços não se alteram;
- Não existe risco;
- Existência de apenas dois tipos de custo: de estocagem e de pedidos.

O *custo de estocagem* enquadra-se os custos de aluguel, segurança, seguros financiamentos de estoques, impostos, obsolescência e outros, todos estes provenientes da atividade de estocagem.

O *custo de pedido* enquadra-se os custos com funcionários que trabalham no setor de compras, os custos derivados do processo de emissão do pedido. E outros.

- Cada estoque é analisado independentemente.

Assaf Neto & Silva (2009, p.162) afirma:

O Lote econômico procura a melhor estratégia para determinar qual será a quantidade que deve ser mantida em estoque e de quanto em quanto tempo deverá fazer novo pedido. Para tanto, o LEC ajuda a encontrar a quantidade ótima de cada pedido (Q^*), de modo que os custos totais, compreendidos pelo custo do pedido e o custo de estocagem, sejam os menores possível.

A fórmula do lote econômico de compra é a seguinte:

$$Q^* = \frac{\sqrt{2V \cdot Cp}}{Ce}$$

Onde:

Q = Quantidade de cada pedido do produto que deseja analisar o lote econômico

V= Volume de vendas do período do produto que deseja analisar o lote econômico

Cp= Custo de cada pedido

Ce= Custo de estocagem de cada unidade

Já o ponto de recompra é o tempo decorrido entre a solicitação do estoque e seu recebimento multiplicado pela demanda diária. Quando o estoque atinge o nível do ponto de recompra significa que é o momento ideal para a empresa efetuar o próximo pedido de estoque ao fornecedor.

3.4.2. Curva ABC

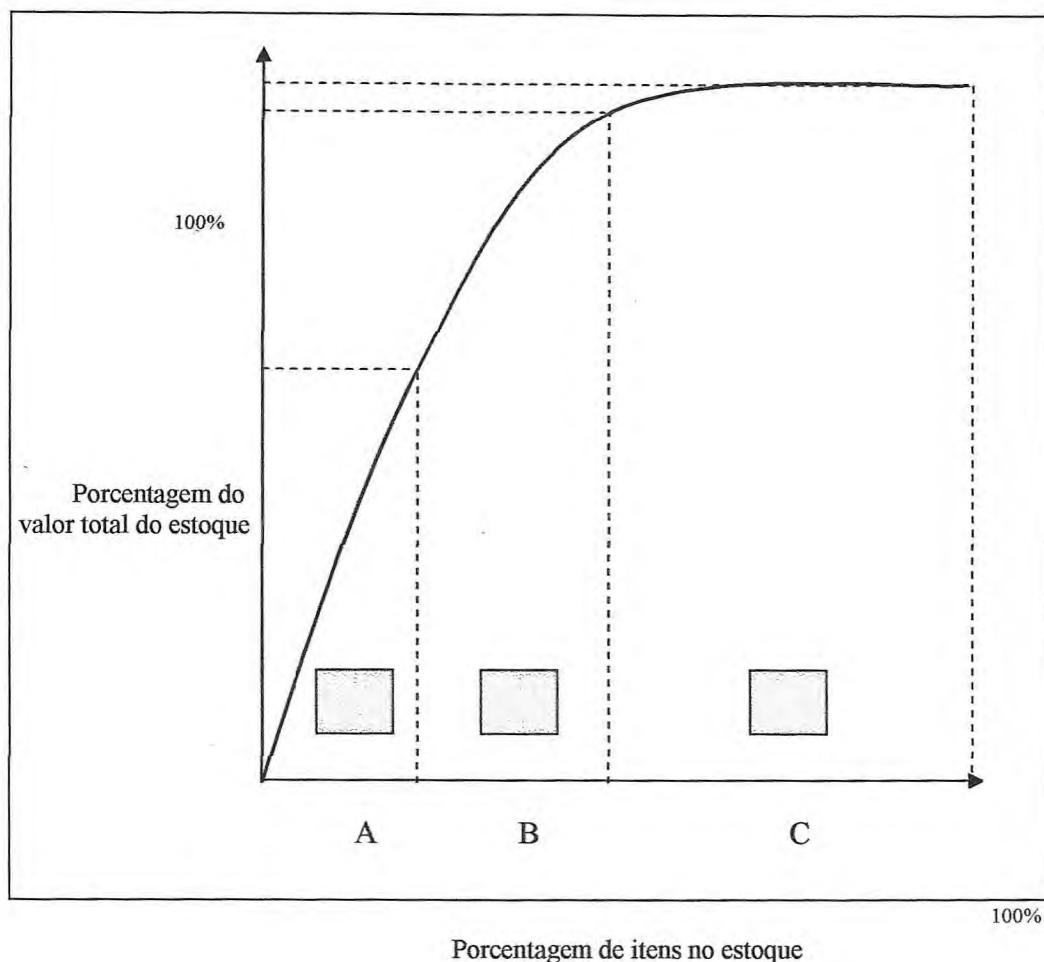
A Curva ABC, de acordo com Assaf Neto & Silva (2009, p 203) é uma metodologia que segrega os estoques por sua importância e permite que a administração da entidade dê mais atenção aos itens mais representativos. Mehta (1978, p.114), confirma essa definição quando afirma que o sistema ABC de classificação baseia-se na ideia de dedicar atenção onde realmente ela é exigida.

A Curva ABC utiliza-se da constatação da Lei de Pareto.

- Classe A: Representam apenas 10% do total de itens e são responsáveis por 70% do faturamento.
- Classe B: Representam 20% do total de itens e são responsáveis por 20% do do faturamento
- Classe C: Representam 70% do total de itens e são responsáveis por apenas 10% do faturamento.

Para classificação dos produtos do estoque em A, B e C, primeiramente classifica-se em ordem crescente de receita todos os itens do estoque, utilizando-se de informações o último exercício da empresa. O Segundo passo é somar os valores das receitas do maior para o menor. Essa prática denomina-se frequência acumulada, que revela, conforme Assaf Neto & Silva (2009, p.2004) que a receita da empresa, acumulada por produto, cresce em proporções cada vez menores à medida que vão sendo agregados itens com menor receita.

No Quadro 4, podemos observar a frequência acumulada e o comportamento da receita diante dos produtos A, B e C, conforme citado.



QUADRO 4 – Curva ABC dos Estoques

Fonte: Braga, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo, Atlas: 2008.

Diante do que foi apresentado, podemos chegar a conclusão que para a gestão de estoques, é de suma importância o estudo detalhado do comportamento dos produtos Classe A pois, conforme Mehta (1978, p 115) isto reduz consideravelmente o tempo gasto em supervisão, e ao mesmo tempo aumenta a eficácia dos seus esforços. Complementa Assaf Neto & Silva (2009, p.205) que, além disso, políticas de preços e quantidades de estoques poderão ser diferentes para cada uma das categorias.

Mesmo assim, existem algumas situações particulares cujos produtos não estão classificados no Grupo A, devido ao valor pequeno da receita, mas que são tão importantes quanto. Uma situação são os produtos puxadores de vendas ou ainda matérias-primas que na falta seja gargalo de produção.

3.5. CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS

As pequenas e médias empresas vêm se tornando, cada vez mais, objeto de estudo de economistas, estudiosos, e de órgãos como o SEBRAE e IBGE, que divulgam estudos identificando sobre participação nos mercados em que atuam, produtividade e a remuneração da mão-de-obra dentre outras informações.

Esses estudos são de suma 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.

3.5.1. A importância das pequenas empresas

As MPEs (Micro e Pequenas Empresas) tem grande importância no cenário brasileiro. Um indicador disso é a alta porcentagem de MPEs no Brasil com relação ao total de empresas existentes. Segundo dados do IBGE (2000), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de MPEs. Assim, somente 2% do número de empresas correspondem a empresas de grande porte, e, conseqüentemente, mais estruturadas.

Podemos listar algumas evidências que demonstram a importância das pequenas empresas na economia mundial:

- Criação de novos empregos, visto que as empresas de menor porte são responsáveis por parcela substancial da oferta de emprego.
- Contribuição para a inovação, com criações de novos produtos e serviços.
- Amenização das variações negativas na economia em tempos de crises, pois são mais resistentes a demissões e quando se encontram em desenvolvimento, tem uma acelerada reposição da mão-de-obra.

- Flexibilidade na economia devido a rápida resposta as mudanças das condições do mercado

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

QUADRO 5 – Participação das empresas de pequeno porte na economia do Brasil

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE – 2004

3.5.2. Classificação do porte das empresas

Utilizando o critério adotado pela área de pesquisa do SEBRAE e pelo IBGE, a forma de classificação das empresas pelo seu tamanho leva em consideração o número de empregados, pois 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.

No Quadro 6, segue a classificação de acordo com o SEBRAE e no quadro 7, de acordo com o IBGE.

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

QUADRO 6 – Classificação do porte das empresas pelo SEBRAE

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE – 2004

Porte	Empregados
Micro	1 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Acima de 500

QUADRO 7 – Classificação do porte das empresas pelo IBGE

Fonte: Dados sobre o segmento empresarial – SEBRAE – 2004

3.5.3. Fracasso das pequenas empresas

Segundo pesquisas do SEBRAE, menos de 30% das MPEs conseguem se manter em atividade após o quinto ano de funcionamento e as causas para isso retratam à necessidade de maior planejamento de negócios.

Alguns fatores podem explicar essa realidade:

- Dificil acesso ao capital devido à falta de ativos disponíveis para a garantia do pagamento e maior risco de falência;
- Não utilização da economia de escala que dilui os custos fixos;
- Falta de fortificação da marca por insuficiência da política de marketing;
- Recursos tecnológicos ultrapassados;
- Falta de flexibilidade nas negociações de prazos e preços referentes aos canais de vendas;
- Ineficiência ou na maioria das vezes, inexistência de um programa de qualidade total e padronização dos procedimentos.

- Inexistência de gestões agressivas nos planejamentos das vendas, controles financeiros, controle de estoques, recursos humanos e outras atividades essenciais na gestão de uma empresa.

As incubadoras de empresas é uma opção existentes para apoiar as MPEs na gestão e evitar a extinção das mesmas. Seus resultados podem ser comprovados pelo fato de que 80% das empresas apoiadas por incubadoras obtém sucesso mesmo após os cinco anos iniciais.

4. RESULTADO

Neste capítulo serão apresentados os resultados apurados da pesquisa, buscando compreender as práticas utilizadas pela empresa SM Aviamentos, com relação às ferramentas que auxiliam na administração do capital de giro da mesma.

A seleção das principais ferramentas foi realizada baseada no referencial teórico e a coleta dos dados seguiu as diretrizes do questionário elaborado para a entrevista.

4.1. Seleção das ferramentas

Após uma análise do referencial teórico levantado na pesquisa, foram selecionadas seis ferramentas consideradas essenciais para a administração do capital de giro. São elas:

- Gestão do fluxo de caixa: Análise das projeções de entradas e saídas de recursos monetários da empresa num dado intervalo de tempo.
- Padrões de crédito: Parâmetro mínimo para a aceitação de crédito de determinado cliente.
- Período de crédito: Prazo fornecido para o cliente realizar a quitação da compra.
- Política de cobrança: Estratégia utilizada para o recebimento de crédito.
- Lote Econômico: Indicador que defini qual a quantidade ótima de cada pedido e qual a quantidade mínima que deve ser mantida no estoque.
- Curva ABC: Análise que permite conhecer os itens de maior representatividade no faturamento.

A entrevista realizada para coletar informações da Empresa SM Aviamentos, como nosso objeto de estudo, foi conduzida a partir da análise de cada uma dessas ferramentas, com

intuito de saber qual das ferramentas são utilizadas pela empresa e posteriormente, fazer uma relação direta quanto à situação financeira que a empresa se encontra atualmente.

4.2. Análise com relação à utilização das ferramentas

Para apurar a frequência de utilização das seis ferramentas selecionadas, A Sm Aviamentos respondeu a seguinte pergunta: “Com que frequência a sua empresa trabalha os seguintes itens? Explique de que forma.” As respostas são vistas a seguir no Quadro 08.

SM Aviamentos	Nunca	Sempre
Gestão do Fluxo de Caixa		X
Período de Crédito		X
Padrões de Crédito		X
Política de Cobrança		X
Lote Econômico	X	
Curva ABC	X	

QUADRO 8 – Respostas por frequência de utilização de ferramenta de administração de capital de giro pela empresa SM Aviamentos

4.2.1. Ferramenta Gestão do Fluxo de Caixa

A empresa SM Aviamentos afirma utilizar essa ferramenta “sempre”. A mesma realiza o acompanhamento e controle dessas informações diariamente. Com o apoio do sistema de informação, o fluxo de caixa permanece de fácil acesso e com as informações atualizadas de forma imediata.

Todas as entradas de receitas, sendo à vista ou duplicatas quitadas, são registradas no momento da ocorrência, permitindo ter uma visão do que se tem disponível no instante que precisar dessa informação.

No entanto, conforme as informações coletadas na entrevista, a empresa não possui capital disponível, ou seja, toda a receita recebida é utilizada para a quitação das contas a

pagar. Por esse motivo, a adimplência da empresa depende do faturamento diário, ou seja, se as contas a pagar do dia exceder o faturamento do mesmo dia, a empresa fica inadimplente com um ou mais fornecedores.

Na situação atual, a empresa encontra-se em débitos com alguns fornecedores e leva em média de 15 a 20 dias para quitar essas inadimplências. No entanto, enquanto quita as contas em atraso, ocorre que novas contas vão vencendo e assim por diante.

4.2.2. Ferramenta Padrões de Crédito

Na utilização desta ferramenta, a empresa também marca a opção “sempre”. Dentre as receitas, as vendas à prazo correspondem apenas a 13% do faturamento. Esse baixo índice de percentual deve-se aos rígidos padrões de crédito adotados pela SM Aviaamentos.

- 1º passo: O cliente passa por uma análise cadastral, onde são checados informações de adimplência junto aos órgãos do SPC e SERASA.
- 2º passo: O cliente recebe um limite de crédito, chamado limite B. Este limite é o limite inicial.
- 3º passo: O cliente só aumenta o seu limite para o chamado limite A, caso ele atenda aos seguintes requisitos:
 - a) Seu cadastro ser superior a três meses.
 - b) Ter realizado no mínimo três compras.
 - c) Ter quitado todas as duplicatas em dias
- Análise contínua: Caso o cliente ultrapasse mais de 30 dias sem a quitação do débito, o mesmo perderá o seu limite de crédito, voltando a realizar apenas vendas à vista. O cliente só voltará a comprar à prazo mediante quitação do débito e após realizar uma nova análise cadastral e caso a empresa aprove a viabilidade da comercialização, com a análise individual de cada cliente.

4.2.3. Ferramenta Períodos de Crédito

Essa ferramenta também é sempre utilizada pela empresa, tendo uma política definida de forma simples, mas que justifica a baixa representatividade de vendas à prazo no faturamento total da empresa e também o baixo índice de inadimplência dos seus clientes. Os parâmetros adotados são os seguintes, mantendo relação direta com os padrões de créditos:

- Clientes com limite A: tem prazo máximo de 60 dias
- Clientes com limite B: tem prazo máximo de 30 dias

Na análise realizada pela empresa, o prazo concedido ao seu cliente, mesmo no caso do limite A, não excede o prazo recebido pelo fornecedor para a quitação das duplicatas, com exceção de alguns casos. Mesmo na exceção, a empresa não sofre conseqüências negativas devido a pouca representatividade dessas vendas em relação ao faturamento.

4.2.4. Ferramenta Padrões de cobrança

Essa é a quarta e última ferramenta que a empresa afirma “sempre” utilizar. Atualmente, a empresa possui um baixo índice de inadimplência com relação à média de faturamento mensal. As inadimplências são tratadas da seguinte forma:

- A primeira ligação com intuito de lembrar o que a duplicata está vencida, dá-se após três dias de atraso.
- Caso o cliente não quite a duplicata após três dias da ligação, a empresa entra em contato novamente, agora com a intenção de negociar o pagamento. A negociação pode ser em termos de renegociar os prazos, retirada de juros, e outros. O importante, nesse segundo momento, é conseguir uma garantia de que o cliente tem a real intenção de quitar o débito.

À medida que a empresa demonstra-se flexível as negociações diante de uma fase conturbada que o cliente está passando, permite uma fidelização desse cliente, pois o mesmo

terá um sentimento de gratidão pela empresa. Até o momento, essa prática é positiva, embora já possua casos arquivados, sendo que estes ocorreram antes do estabelecimento dos padrões de crédito.

4.2.5. Ferramenta Lote Econômico

Essa é a quinta ferramenta analisada, e a primeira que foca na gestão do estoque. A Empresa não utiliza essa ferramenta e sua análise de estoque é feita de forma rudimentar.

A gestão do estoque no Sistema de Informação utilizado pela empresa normalmente não são alimentados de forma correta. Sempre há discordância nas informações que constam no sistema das que realmente são de fato. Para justificar essa situação, existem dois fatos:

- a) As Ordens de Compras não são realizadas no sistema: Apesar da disponibilidade dessa função no sistema de informação, as ordens de compras são realizadas manualmente e, conseqüentemente, ocorre dos itens não serem incluídos no estoque do sistema.
- b) As vendas realizadas são registradas no sistema de informação apenas no final do expediente: Essa prática permite que as informações sejam distorcidas, isso porque pode ocorrer a perda da “nota de pedido”, como são chamados os registros das vendas, perdendo assim a informação verídica.

Então, as compras do estoque são realizadas, quando “no olho”, as gerentes das lojas percebem que a mercadoria está acabando. Isso quando já não acabou e só foi percebida a falta por não atender a demanda do mercado.

Não existe um estudo da quantidade de cada produto que deve ser pedido quando atinge a quantidade mínima do estoque. Isso permite que façam compras irregulares, deixando faltar produtos essenciais na demanda do mercado ou ainda manter um excedente no estoque.

4.2.6. Ferramenta Curva ABC

Por fim, analisaremos a última ferramenta selecionada nessa pesquisa. Ferramenta esta que também foca na gestão de estoque e que a empresa não possui o controle da mesma.

No caso da Curva ABC, o sistema de informação da empresa, fornece esses dados. No entanto, não há nenhum trabalho focado em cima dessa análise. A empresa tem cerca de 80% do seu capital de giro investido no estoque. Investimento este, que não foi planejado e que pode levar a empresa a sérias conseqüências.

5. CONCLUSÃO

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que a empresa SM Aviamentos, objeto de estudo da pesquisa, utiliza quatro das seis ferramentas selecionadas para uma melhor administração do Capital de Giro.

Focalizando o quinto problema listado através da metodologia GESTINNO objetivando tornar suficiente a sua Gestão Econômica Financeira, a empresa trabalha fortemente em cima da gestão do crédito, com a utilização das ferramentas “Padrões de Crédito”, “Período de crédito” e “Política de cobrança” e também utiliza a ferramenta “Gestão do fluxo de caixa” incidindo na gestão financeira.

Quando se trata da gestão de estoque, com base nas ferramentas “Lote Econômico” e “Curva ABC”, a empresa está completamente alheia. Percebe-se uma negligência nessas duas ferramentas, embora a insuficiência na gestão de compras e gestão de estoque seja reconhecida pela empresa e selecionada no banco de problemas de 2009 da SM Aviamentos, através da metodologia GESTINNO, como o quarto problema prioritário.

Com base nos resultados obtidos, inicialmente, a empresa poderia direcionar o trabalho da metodologia GESTINNO para alinhamento dos seguintes processos:

- a) Ajustar o estoque no sistema, fazendo um inventário de toda a mercadoria existente na loja.
- b) Realização de todas as ordens de compras no sistema de informação, garantindo que todas as entradas de mercadoria sejam registradas.
- c) Realização de todas as vendas no sistema de informação, no momento em que a mesma está sendo realizada, garantindo que todas as saídas de mercadoria sejam registradas.

Se esses três processos forem realizados com precisão, garante-se que o sistema de informação tenha dados verídicos e de extrema importância para a tomada de decisão quanto à gestão de estoque. Isso porque o sistema de informação terá os dados para a composição do

lote econômico de cada produto, auferindo assim o estoque mínimo de mercadoria e a quantidade correta para realização do pedido de compra.

Em um segundo momento, como visto no resultado, o sistema de informação fornece a curva ABC. A empresa precisa apenas coletar esses dados e fazer a identificação dos produtos Classe A, de acordo como foi citado no referencial teórico. Dessa forma a empresa poderá concentrar o investimento do seu capital de giro nos produtos Classe A, que correspondem a 70% do faturamento da empresa. Lembrando que a falta dos itens classe A na empresa acarreta perdas consideráveis do faturamento e conseqüentemente a insatisfação do cliente.

Essas ações ajudarão a SM Aviaamentos a obter uma boa administração de capital de giro, norteador-a a fazer investimentos em estoque de forma correta e programar as compras de acordo com as possibilidades do fluxo de caixa.

Diante de tudo que foi estudado e observado, conclui-se que a administração de capital de giro da SM Aviaamentos está sendo trabalhada de forma eficaz, além de estar coerente com a metodologia GESTINNO. Ainda assim, há processos a serem alinhados dentro da gestão de compras que precisam ser focados para a conquista de uma eficiência plena dentro da administração do seu capital de giro.

Entretanto, com uma gestão, que preza pelo profissionalismo e excelência, que trabalhe eficientemente para resolver os problemas de capital de giro, analisando o que foi proposto, pode-se minimizar essa situação, permitindo que a empresa melhore o contexto atual dentro desse mercado fortemente competitivo.

REFERÊNCIAS

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas 2008.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas. 1999.

CASTELO BRANCO PONTE DE ARAUJO, Fábio, MONTE HOLANDA, Mariana e VASCONCELOS UCHÔA, Norma. **Fluxo de caixa: importância, composição e aplicação nas empresas**. Monografia apresentada na Universidade do Grande Rio em Fortaleza no ano de 2004.

DOLABELLA, M.M. **Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para a gestão financeira**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1995

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário. Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas. 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IBGE- <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 15 abr.2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8ª Edição São Paulo: Atlas. 2008

MEHTA, Dileep R. **Administração do capital de giro**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas 1978.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS- <http://lopesesa.com/pequenas/htm/>. Acesso em 14 abr.2010

ROSS, Stephen A; **Princípios de administração financeira**. Tradução Andréa Maria Accioly Minardi. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTI FILHO, Armande de. **Análise do demonstrativo de fluxo de caixa. A chave para a análise do equilíbrio financeiro das empresas. Enfoque sobre o fluxo de caixa operacional e sobre as políticas financeiras**. 2ª Edição São Paulo: Santi Editora, 2004.

SEBRAE- <http://www.sebrae.org.br>. - 2004

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2008

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Sra. Cristine Aguiar Maia, responsável pela gestão financeira da empresa.

Prezada Sra. Cristine Maia,

Sou aluna do curso acadêmico de Administração de Empresas na Universidade Federal do Ceará (UFC) e atualmente conduzo a monografia para a conclusão do curso.

O tema da pesquisa é “Administração de Capital de Giro em empresas varejistas.”. Com o objetivo de traçar as ferramentas ideais a serem utilizadas para uma melhor administração do capital de giro numa empresa varejista de pequeno porte foi elaborado o questionário a seguir.

Por este motivo, convido a senhora a contribuir na elaboração deste trabalho, permitindo que a sua empresa seja o objeto de estudo desta pesquisa e respondendo ao questionário para uma melhor análise dos resultados e conclusão da pesquisa.

Após a conclusão da pesquisa, o resultado final será disponibilizado para consulta. Ainda, comprometo-me a dar tratamento confidencial às informações.

Certa de contar com a sua atenção e compreensão, antecipo meus agradecimentos e coloco-me à disposição para esclarecimento das dúvidas que possam existir a respeito da pesquisa.

Atenciosamente,

Juliana Aparecida de Almeida

Aluna

UFC - Universidade Federal do Ceará

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

PARTE I - Perfil organizacional da empresa

1. Nome Completo e Cargo que ocupa na empresa?
2. Em que ano a empresa foi fundada?
3. Qual a Identidade da empresa: Negócio, Missão, Valores e Visão?
4. Onde as empresas estão localizadas? (Se tiver mais de uma)
5. Qual é o regimento de funcionamento?
6. Quantos funcionários são empregados atualmente? E de que forma são distribuídas as funções de cada um dentro da empresa? (Disponibilizar o organograma da empresa, se tiver)
7. Existe algum método específico para gestão da empresa? Se tiver, cite como.

PARTE II – Perfil Financeiro

1. Com que frequência a sua empresa trabalha os seguintes itens? Explique de que forma.
1= Nunca 2= Quase Nunca 3= Às vezes 4= Quase Sempre 5= Sempre
 - a) Gestão do fluxo de caixa
 - b) Período de Crédito
 - c) Padrões de Crédito
 - d) Política de Crédito
 - e) Lote Econômico
 - f) Curva ABC
2. Quanto tem de capital disponível?
3. Qual o valor do estoque atual?
4. Qual o valor dos recebimentos futuros, no prazo máximo de 12 meses?
5. Qual o valor dos pagamentos futuros, no prazo máximo de 12 meses?

Tomando por referência os últimos 12 meses:

6. Qual a média de faturamento mensal?
7. Qual o percentual de vendas a prazo?
8. Qual a média de dias que os clientes ficaram inadimplentes?
9. Qual a proporção de vendas com pagamentos em atraso em relação às suas vendas totais?
10. A empresa tem insolvência? Se tiver, quanto?