

MICHELE GONÇALVES DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE GIRO NA ADMINISTRAÇÃO DAS  
EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis da  
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Elias Milton Denicol

Caxias do Sul

2010

MICHELE GONÇALVES DE LIMA

## **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE GIRO NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

-----  
Prof. Ms. Elias Milton Denicol - UCS

Examinadores

-----  
- UCS

-----  
- UCS

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial aos meus pais Odilson e Virginia e ao meu noivo Roberto pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para que eu atingisse meus objetivos e que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me acompanhado e iluminado em minha vida e por ter me dado saúde e forças para vencer mais esta etapa. Em especial ao meu orientador Ms. Elias Milton Denicol por ter orientado meus passos ao longo desta caminhada sempre com muita competência e profissionalismo durante todo o desenvolvimento desta monografia e ao Ms. Roberto Biasio pelo auxílio e dedicação no término da mesma. A minha família e meus amigos, por todo incentivo e amor. Muito obrigado!

## **PENSAMENTO**

“Talvez seja este o aprendizado mais difícil: manter o movimento permanente, a renovação constante, a vida vivida como caminho e mudança.”  
Autor: Maria Helena Kuhner

## RESUMO

Esta monografia enfoca a importância do capital de giro na administração das empresas. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo apresentar e demonstrar os principais conceitos sobre capital de giro, uma vez que é considerado um dos alicerces da operacionalidade das empresas. O estudo do capital de giro por sua vez, é considerado fundamental para o gestor administrativo-financeiro e para profissionais relacionados à sua área, visto que através da administração do mesmo controla-se e mantém-se o coração da empresa. Neste sentido foram abordados aspectos importantes para o controle dos recursos de curto prazo das empresas, bem como indicadores e análises sobre fluxo de caixa, considerados por sua vez como sendo ferramentas de suporte para que as organizações possam atingir seus objetivos. Além disso, foram estudados elementos do giro, políticas de crédito, bem como administração dos estoques e também algumas operações indispensáveis no dia-a-dia de uma empresa. Portanto, com este trabalho pode-se perceber que o efetivo gerenciamento e controle do capital de giro na empresa podem ser vistos como fatores determinantes na melhora do ambiente econômico, trazendo vantagens competitivas e favorecendo o desenvolvimento dos negócios.

**Palavras-chave:** Capital de giro, competitividade, análise, curto e longo prazo, planejamento, tomada de decisão, fluxo de caixa, equilíbrio financeiro.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ilustração de Capital Circulante Líquido Positivo .....	18
Figura 2: Ilustração de Capital Circulante Líquido Negativo.....	18
Figura 3: Ciclo Operacional de uma empresa industrial.....	19
Figura 4: Ciclo Financeiro e Econômico de uma empresa industrial.....	21

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Sistemas de Informações de Fluxo de Caixa .....	26
Quadro 2: Fluxo de caixa direto. ....	27
Quadro 3: Fluxo de caixa indireto.....	29
Quadro 4: Ilustração referente aos financiamentos do capital de giro.....	45
Quadro 5: Ilustração referente ao acompanhamento e controle da necessidade do capital de giro.....	46

## LISTA DE SIGLAS

- AC – Ativo Circulante
- ACO – Ativo circulante operacional
- AFÑC – Ativo fixo não circulante
- AÑC – Ativo não circulante
- ARLP – Ativo realizável a longo prazo
- AT – Ativo total
- CCL – Capital Circulante Líquido
- CGL – Capital de Giro Líquido
- CPV – Custo dos produtos vendidos
- D – Disponível
- E – Estoques
- ET – Endividamento total
- LC – Liquidez corrente
- LG – Liquidez geral
- LI – Liquidez imediata
- LL – Lucro líquido
- LS – Liquidez seca
- MRP II – Manufacturing Resources Planning II
- NCG – Necessidade de capital de giro
- OPT – Optimized Production Technology
- PC – Passivo Circulante
- PCO – Passivo circulante operacional
- PELP – Passivo exigível a longo prazo
- PL – Patrimônio líquido
- PMC – Prazo médio de cobrança

PME(mp) – Prazo médio de estocagem de matérias – primas  
PME(pt) – Prazo médio de estocagem dos produtos acabados  
PMF – Prazo médio de fabricação  
PMPF – Prazo médio pagamento fornecedores  
PMV – Prazo médio de venda  
PÑC – Passivo não circulante  
PT – Passivo total  
ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido  
ROI – Retorno sobre o investimento  
RSIE – Retorno sobre investimento em estoque

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	13
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.4 METODOLOGIA .....	14
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	15
<b>2 CAPITAL DE GIRO</b> .....	<b>16</b>
2.1 CONCEITO .....	16
2.2 CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO .....	17
2.3 CICLOS OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO.....	19
2.4 CONFLITO RISCO – RETORNO .....	21
2.5 NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO (NCG) .....	22
2.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	23
<b>3 ADMINISTRAÇÃO DO DISPONÍVEL E CRÉDITOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 CONCEITO .....	24
3.2 ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS BANCÁRIAS .....	25
3.3 FLUXO DE CAIXA.....	25
3.3.1 <i>Fluxo de caixa direto</i> .....	27
3.3.2 <i>Fluxo de caixa indireto</i> .....	28
3.4 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA .....	29
3.5 POLÍTICA DE CRÉDITO .....	30
3.6 GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO .....	31
3.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	32
<b>4 ADMINISTRAÇÃO DOS ESTOQUES</b> .....	<b>33</b>
4.1 CONCEITO .....	33

4.2	CUSTOS DE ESTOCAGEM.....	34
4.3	CONTROLE DE ESTOQUES .....	34
4.4	ESTOQUES DE SEGURANÇA .....	35
4.5	<i>JUST IN TIME</i> .....	36
4.6	<i>MANUFACTURING RESOURCES PLANNING II (MRP II)</i> .....	37
4.7	<i>OPTIMIZED PRODUCTION TECHNOLOGY (OPT)</i> .....	37
4.8	RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM ESTOQUE (RSIE) .....	38
4.9	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	38
<b>5 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS .....</b>		<b>39</b>
5.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	39
5.2	INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	41
5.3	INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO .....	42
5.4	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	43
<b>6 ANÁLISES E DISCUSSÕES .....</b>		<b>44</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO .....	47
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>		<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A análise de balanço ou análise das demonstrações contábeis pode ser uma ferramenta capaz e importante para evidenciar a situação econômica e financeira da empresa, fornecendo informações nas decisões a serem tomadas.

Em virtude disso, é necessário que toda empresa tenha uma atenção especial na gestão de seu capital de giro de modo a manter sua liquidez e garantir a continuidade de suas operações a curto prazo e principalmente atingir seus objetivos também no longo prazo.

O Capital de giro é responsável pelo financiamento da maior parte dos ativos totais da empresa, para isso deve sempre ser feito o acompanhamento desses investimentos, pois sofre continuamente o impacto das mudanças que a empresa tem que enfrentar para manter sua operação.

Com isso, é necessário que as tomadas de decisões sejam feitas de uma forma mais imediata, pois delas dependem os resultados para que sejam realizadas as operações dentro da empresa, visto que a administração do capital de giro está diretamente relacionada às decisões estratégicas e ao equilíbrio financeiro das empresas sendo decisivo para o bom andamento dos negócios.

Diante disso, a administração do capital de giro vem sendo cada vez mais reconhecida como uma área importante para o equilíbrio financeiro das empresas, assim como a iniciativa dos proprietários e a participação em conjunto das empresas nas tomadas de decisões.

Portanto, este trabalho tem como objetivo, expor a importância da administração das situações operacionais citadas, tendo o foco principal no planejamento administrativo financeiro, evidenciando a administração do capital de giro.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa que o estudo pretende responder é: Qual a importância do capital de giro na administração das empresas?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, considerou a necessidade que existe nas empresas em haver um prévio planejamento em relação ao seu capital de giro e a administração do mesmo, possibilitando aos gestores um efetivo controle, buscando assim sua solidez e conseqüentemente seu equilíbrio econômico e financeiro em frente ao mercado.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 *Objetivo geral*

O objetivo desta pesquisa é fazer um levantamento sobre a importância de uma boa administração do capital de giro como uma ferramenta de auxílio para a busca do desenvolvimento e solidificação das empresas.

#### 1.3.2 *Objetivos específicos*

- Através do levantamento bibliográfico sobre Administração do Capital de Giro, evidenciar sua importância como ferramenta de apoio gerencial.
- Demonstrar como o planejamento financeiro empresarial é uma ferramenta que viabiliza observar como agir e investir com os recursos financeiros da empresa.
- Apresentar alternativas para que os reflexos gerados nas tomadas de decisões influenciem na gestão da empresa.

### 1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é a pesquisa bibliográfica, onde, através deste procedimento metodológico fez-se um levantamento a fim de defender o tema proposto, levando-se em consideração a disposição de materiais sobre o assunto e a importância da utilização desta ferramenta para o desenvolvimento das empresas.

Em relação à pesquisa bibliográfica Gil (1999), coloca que a mesma é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna

particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Para Mattar (1997), as pesquisas bibliográficas são mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento de trabalhos já efetuados por outros, via levantamento bibliográfico.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução com a importância do estudo, os objetivos, a metodologia, bem como a estrutura desta monografia.

No segundo capítulo é apresentada uma introdução sobre Capital de Giro, bem como análise dos ciclos operacional, econômico e financeiro.

No terceiro capítulo discorre-se de forma teórica a administração do disponível. Neste capítulo são apresentadas às análises de crédito, das contas a receber e através da revisão bibliográfica será abordada as políticas de crédito. O objetivo deste capítulo é evidenciar a importância dos componentes que são imprescindíveis para uma satisfatória administração econômico-financeira da empresa.

No quarto capítulo são abordados os aspectos referentes à administração dos estoques, evidenciando seus custos e controles gerando assim benefícios às empresas através da sua utilização. Além disso, para encerrar este capítulo comenta-se sobre o retorno dos investimentos e do ciclo financeiro, servindo assim como uma análise de suporte aos administradores nas tomadas de decisão.

No quinto capítulo abordam-se conceitos em relação aos indicadores econômicos e financeiros e de que forma estes índices interferem no desempenho da empresa.

No sexto capítulo apresenta-se uma análise abrangendo os fatores determinantes para uma satisfatória administração financeira por parte das empresas e seus gestores e ao final deste capítulo, são apresentadas alternativas para o aumento do capital de giro e os reflexos gerados através desta correta administração.

E por fim, será apresentada a conclusão desta pesquisa.

## 2 CAPITAL DE GIRO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica principalmente sobre o capital de giro, contextualizando como uma estratégia de tomada de decisão e com o atual momento econômico – financeiro. Definições importantes sobre o assunto, a fim de que o gestor possa ter uma base abrangente para administrar seu capital de giro.

Por esta razão, são apresentados os seus componentes que tornam assim a administração do capital de giro como sendo uma ferramenta importante no equilíbrio financeiro das empresas.

### 2.1 CONCEITO

Capital de giro são basicamente os recursos que as empresas precisam ter em caixa para atender suas necessidades operacionais imediatas e financiar seu crescimento, ou seja, podem ser caracterizados por ser o total dos investimentos de curto prazo em ativo circulante realizados pela empresa.

Também conhecido como capital circulante, o capital de giro corresponde ao ativo circulante, ou seja, aos recursos que sempre estão em constante renovação dentro de uma empresa e que espera que sejam convertidos em dinheiro no prazo de até um ano.

Para Assaf Neto (2003; p.450), “o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional”.

De acordo com Santos (2001; p.22):

Uma empresa utiliza para seu funcionamento recursos materiais de renovação lenta, como as instalações, equipamentos e imóveis, denominados capital fixo ou permanente – e recursos materiais de rápida renovação, como estoques de matérias – primas e produtos que formam seu capital circulante. Os recursos materiais de renovação rápida são denominados, capital de giro. No Balanço Patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques.

O capital de giro assume papel importante dentro da empresa, pois é através dele que concentra as atividades operacionais do dia-a-dia que vão desde a

aquisição de matérias – primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado.

Assaf Neto e Silva (2009; p.15) explicam ainda que:

(...), o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias – primas (mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Por sua vez, as empresas estão sempre em busca da melhora da qualidade empresarial e a procura de vantagens competitivas, a fim de alcançar os resultados propostos e manter o equilíbrio financeiro da empresa garantindo sua atividade operacional, favorecendo com isso seu crescimento e sobrevivência. Para isso é preciso que haja um investimento no giro de seus negócios e um eficiente gerenciamento do seu capital de giro, suprimindo a empresa de recursos financeiros, visto que são estes recursos que mantêm seu funcionamento no curto prazo.

## 2.2 CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

O capital Circulante Líquido (CCL) ou capital de giro líquido (CGL) representa o valor líquido das aplicações processadas no Ativo Circulante da empresa, ou seja, podem ser os ativos circulantes financiados com fundos a longo prazo.

A forma mais direta de se obter o CCL é através da diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante.

$$\mathbf{CCL = AC - PC}$$

O capital de giro líquido pode ser apresentado através de capital de giro positivo, negativo e nulo.

Capital de Giro Positivo: é a relação em que o ativo circulante é maior que o passivo circulante, ou seja, os bens e direitos são maiores do que as obrigações com terceiros de curto prazo. Portanto, parte dos ativos circulantes é financiada por passivos não-circulantes. Observa-se na ilustração da figura 1 um exemplo de Capital Circulante Líquido Positivo.



**Figura 1: Ilustração de Capital Circulante Líquido Positivo**

Fonte: Adaptado – ASSAF NETO (2003, p.453).

Capital de Giro Negativo: o ativo circulante é menor que o passivo circulante, ou seja, os bens e direitos são menores do que as obrigações de curto prazo. Abaixo segue um exemplo conforme a figura 2.



**Figura 2: Ilustração de Capital Circulante Líquido Negativo**

Fonte: Adaptado – ASSAF NETO (2003, p.453).

Capital de Giro Nulo: o ativo circulante é igual ao passivo circulante, os bens e direitos são iguais às obrigações com terceiros de curto prazo;

### 2.3 CICLOS OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO.

Toda empresa envolve-se num processo permanente na tomada de decisão e ao longo de sua trajetória busca obter os resultados através da produção e a venda de bens e serviços, a fim de que possa produzir determinados resultados para satisfazer as expectativas para as suas diversas fontes de financiamento.

É através deste processo natural e repetitivo que nasce o ciclo operacional da empresa, composta por todas as fases de suas atividades operacionais, iniciando na compra de mercadoria e encerrando na venda ou recebimento dos recursos da venda.

Para Assaf Neto (2002), este processo se inicia na aquisição da matéria – prima para a produção – caso de uma empresa industrial – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final, ou seja:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PMEmp} + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC}$$

A seguir é mostrada na figura 3 a estrutura do ciclo operacional em uma empresa, sugerido por Assaf Neto (2003):



**Figura 3: Ciclo Operacional de uma empresa industrial.**

Fonte: Adaptado – ASSAF NETO (2003, p.455).

Diante desta afirmação pode-se observar que quanto mais longo for o período decorrido entre a compra da matéria – prima e o recebimento do valor pela venda, maior será a necessidade de recursos para financiar suas atividades e satisfazer as fontes de financiamento da empresa.

As atividades diárias da empresa integram outros dois ciclos identificados nas suas operações que são relatados a seguir:

Ciclo Econômico (CE) é caracterizado por toda a base de produção da empresa, iniciando com a compra da matéria – prima e encerrando com a venda do produto acabado, estando intimamente relacionado às atividades operacionais da empresa e presente também no processo de estocagem e produção.

Conforme Assaf Neto (2002), o ciclo econômico pode ser considerado como sendo as ocorrências de natureza econômica que envolve a compra de materiais até sua respectiva venda.

### **Ciclo Econômico: P<sub>MEmp</sub> + P<sub>MF</sub> + P<sub>MV</sub>**

Ciclo Financeiro (CF) inicia com o primeiro desembolso para aquisição de mercadorias e termina com o recebimento da venda podendo representar o intervalo de tempo em que à empresa necessitará de recursos financeiros para suas atividades.

No decorrer das suas atividades operacionais, a empresa identifica as necessidades dos recursos que serão determinados nos prazos médios de pagamento e recebimento. (Santos, 2001).

Conforme relata Vieira (2008), o ciclo financeiro encontra-se defasado em relação ao ciclo econômico, visto que é influenciado pelas condições estruturais do setor e pela situação econômica e financeira do momento.

Para Di Augustini (1996, p.29) o ciclo financeiro:

Representa basicamente o ciclo dos recursos financeiros na atividade operacional da empresa, ou seja, pagamento de fornecimentos, tempo de estocagem e recebimento de vendas.

### **Ciclo Financeiro: (P<sub>MEmp</sub> + P<sub>MF</sub> + P<sub>MV</sub> + P<sub>MC</sub>) – P<sub>MPPF</sub>**

Onde:

P<sub>ME</sub> (M<sub>p</sub>) – prazo médio de estocagem de matérias-primas;

P<sub>MF</sub> – prazo médio de fabricação;

P<sub>MV</sub> – prazo médio de venda;

P<sub>MC</sub> – prazo médio de cobrança;

P<sub>MPPF</sub> – prazo médio de pagamento a fornecedores.

Abaixo, segue a figura 4 ilustrando os ciclos econômico e financeiro na empresa.



**Figura 4: Ciclo Financeiro e Econômico de uma empresa industrial.**

Fonte: ASSAF NETO (2009, p.21).

## 2.4 CONFLITO RISCO – RETORNO

Risco e retorno podem ser considerados como sendo a base para as tomadas de decisão, que devem ser inteligentes e racionais por lidarem diretamente com os investimentos. Sendo assim, é possível avaliar o risco como sendo uma medida de volatilidade ou incerteza dos retornos e retornos são as receitas esperadas ou fluxos de caixa previstos em qualquer investimento. (Groppelli e Nikbakht, 2002.).

O conflito risco – retorno da administração do capital de giro está relacionado com a participação de investimentos circulantes em relação ao Ativo Total. Assim, a definição do volume adequado de capital de giro depende de maximizar seu retorno e minimizar seus riscos, salientando que nenhum investimento é feito sem que a taxa de retorno esperada venha a compensar o risco do investimento ocorrido.

No entanto, o mais rentável para a empresa é manter em seus Ativos Circulantes valores mínimos ou iguais as suas necessidades operacionais, principalmente os provenientes de suas fontes de financiamento e em contrapartida

os baixos níveis de Ativos Circulantes determinam o aumento da rentabilidade e a elevação dos riscos da empresa.

É preciso salientar que quanto maior o capital de giro líquido da empresa maior será sua folga financeira.

Para Gitman (2001, p.460), quanto maior o capital de giro líquido, maior liquidez terá a empresa e menor será o risco de se tornar insolvente.

Conforme Assaf Neto e Silva (2009, p.22) o conflito risco – retorno será:

Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser a rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada. (...), revela-se maior imobilização de capital de giro (maior folga financeira), que promove retornos relativos inferiores àqueles apurados ao optar-se por uma estrutura financeira de menor liquidez, com mais reduzido volume de capital de giro.

Desta forma, qualquer decisão que a empresa venha a tomar de natureza financeira em relação ao seu risco – retorno irá afetar a organização provocando impactos positivos ou negativos nos seus resultados futuros.

## 2.5 NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO (NCG)

A Necessidade do capital de giro está relacionada às principais atividades da empresa, surgindo da análise do balanço patrimonial a mesma reflete o montante em que a empresa necessita financiar do seu Ativo Circulante em decorrência dos seus fatores de compra, venda,... (Matarazzo, 2003).

De uma forma simplificada entende-se por ser o ciclo de caixa da empresa, no qual se torna responsável em detectar certos índices, como quanto maior for o ciclo financeiro medido pela NCG mais vulneráveis se tornarão os negócios perante as variações e em contrapartida se existir redução haverá o encurtamento dos processos operacionais.

A Necessidade do capital de giro é um dos grandes desafios dos gestores, permitindo a eles avaliar a estrutura financeira das empresas revelando o nível de recursos que esta necessita para manter o giro dos negócios.

Para determinar a NCG é preciso apresentar os dados fundamentais para que seja feita esta análise, que são: o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional.

Para Santos, Schmidt e Martins (2006; p.183) é correto afirmar:

Para a determinação da NCG, deve-se preparar o ativo circulante operacional (ACO), que são investimentos que decorrem da compra, da produção, da estocagem e da venda, e o passivo circulante operacional (PCO), que são financiamentos, também decorrentes dessas atividades. Ao determinar os investimentos ACO e financiamentos PCO, a diferença entre eles será a NCG, que representa quanto a empresa necessita para financiar seu capital de giro.

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

Onde: NCG = Necessidade de Capital de Giro

ACO = Ativo Circulante Operacional

PCO = Passivo Circulante Operacional

Portanto, através da Necessidade de Capital de Giro é possível avaliar de forma abrangente a estabilidade do ciclo financeiro da empresa para que não ocorra redução nos ciclos e possa manter-se o equilíbrio financeiro da organização.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Este capítulo teve por objetivo apresentar os principais conceitos e definições sobre o capital de giro, evidenciando os elementos que o compõem e que fazem com que o mesmo se torne uma ferramenta importante na gestão das empresas.

Através deste estudo, visou salientar os recursos que auxiliam a administração do capital de giro na manutenção das operações diárias, bem como mostrar que a necessidade do capital de giro está inserida nos recursos que atuam de forma fundamental na organização e planejamento da empresa.

### 3 ADMINISTRAÇÃO DO DISPONÍVEL E CRÉDITOS

Este capítulo apresenta algumas estratégias que são fundamentais na composição da gestão do capital de giro. Juntamente, com a fundamentação teórica são abordados os elementos essenciais no processo da tomada de decisão e que auxiliam diariamente as organizações no ambiente econômico e financeiro.

#### 3.1 CONCEITO

A administração do disponível abrange a parcela do ativo circulante que concentra os numerários em caixa, os saldos bancários e as aplicações financeiras de liquidez imediata, os quais são itens imprescindíveis no planejamento e controle diário da empresa.

Gestores e administradores devem ter como foco principal elaborar projeções referentes às entradas e saídas em caixa para que mais adiante não sejam confundidos em seu dia-a-dia os termos geração de caixa e lucro. (Morante e Jorge, 2007).

Para o autor Alexandre Assaf Neto (2003; p.477):

A administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa.

Para que ocorra este planejamento, é necessário que ocorra o equilíbrio e um controle do fluxo diário das disponibilidades, para que não se mantenha em um nível baixo comprometendo a solvência da empresa e para que não se eleve ao ponto de prejudicar a rentabilidade.

Com isso, salienta-se a importância das organizações em manter o controle dos seus fluxos diários (entradas e saídas), pois serão estes fluxos que irão manter o equilíbrio financeiro da mesma. Assim, é preciso que seja feito um planejamento para que se possa programar os pagamentos e deixar uma reserva de segurança para eventuais imprevistos. (Braga, 2008).

### 3.2 ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS BANCÁRIAS

As mudanças de comportamento nas empresas têm sido freqüentes, estas mudanças influenciam diretamente no aspecto financeiro até por ser um fator primordial na sobrevivência das atuais organizações e com isso os gestores precisam ter um maior entendimento de fatores essenciais para que as empresas possam almejar o crescimento.

Seguindo esta linha, é possível perceber que a administração das contas bancárias está diretamente relacionada a estas mudanças, visto que as organizações bancárias apresentam uma variedade de serviços e gerenciamento de caixa, já que boa parte dos recursos investidos no disponível passa pelas contas bancárias.

Através das operações bancárias torna-se acessível os recebimentos, pagamentos, aplicação de recursos e financiamentos para as necessidades financeiras da empresa.

Para Assaf Neto e Silva (2009, p.103), entender como funciona o sistema financeiro é condição primordial para obter vantagens na administração do caixa.

Entretanto, é importante salientar o quanto conveniente é em trabalhar com um número reduzido de contas correntes e conseqüentemente saber administrá-las com responsabilidade, para quando houver necessidade a empresa possa contar com o apoio financeiro e para que a mesma tenha a segurança de que os benefícios concedidos futuramente sejam sempre superiores aos seus custos. (Gitman, 2001).

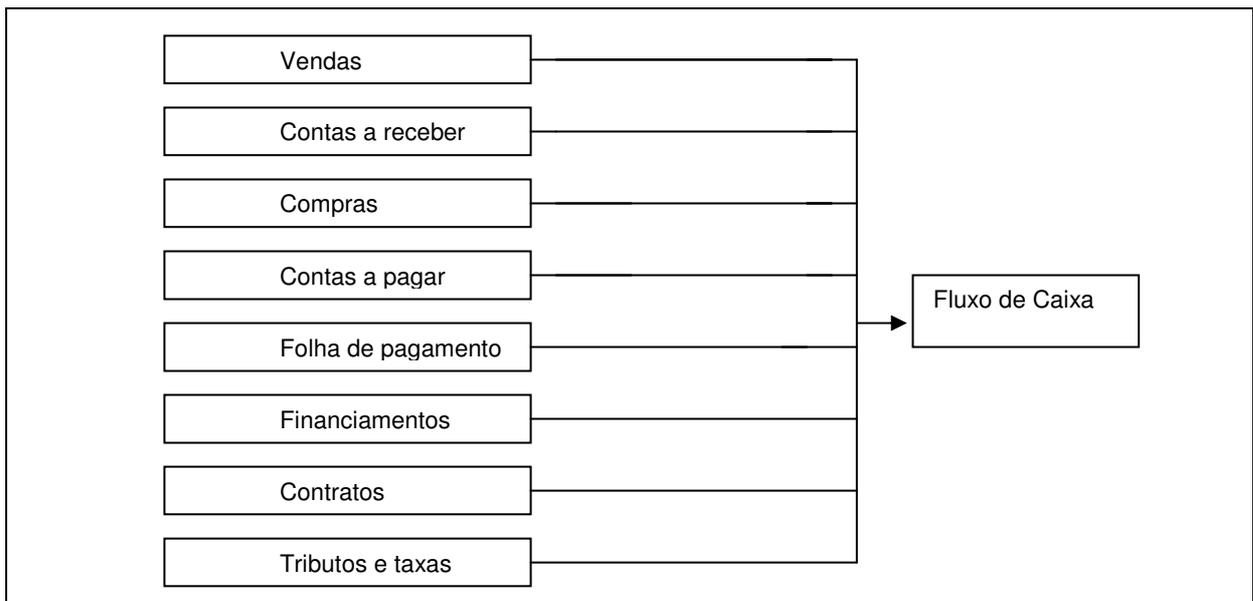
Com isso, é possível perceber a importância do disponível para a administração do capital de giro, possibilitando um melhor planejamento e controle de seus recursos financeiros nas tomadas de decisão.

### 3.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é considerado como um instrumento de fundamental importância no desempenho operacional das empresas, visto que pode fornecer estimativa a respeito do planejamento financeiro.

Os empresários em geral têm concedido uma atenção especial nas operações de fluxo de caixa, pois o mesmo auxilia no processo de gestão possibilitando que seja avaliado num todo o desempenho da empresa.

Seguindo esta linha, o gerenciamento de dados no funcionamento do fluxo de caixa é uma ferramenta operacional de grande valia nas empresas, pois o mesmo é capaz de importar dados sobre todas as áreas com a vantagem de estar atualizado e permitir com isso uma ação menos trabalhosa por parte dos gestores fazendo com que seja possível obter informações do passado e do presente com segurança. (Santos, 2001). O quadro 1 apresenta um sistema do fluxo de caixa, sugerido por Santos (2001):



**Quadro 1: Sistemas de Informações de Fluxo de Caixa**

Fonte: Santos (2001; p. 64).

Para se estruturar o fluxo de caixa da empresa, é preciso primeiramente que sejam analisadas as contas de capital de giro, como o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, pois o fluxo de caixa consiste no total dos recebimentos em caixa menos o total de pagamentos em caixa durante certo período o qual pode ser a curto ou longo prazo.

É através do fornecimento destas informações sobre os ingressos e as saídas de caixa que a empresa pode medir a capacidade de solvência da empresa, seja ela de pequeno ou grande porte.

Conforme apresenta Santos, Schmidt e Martins (2006; p.93):

Para que todos esses objetivos sejam atingidos, uma demonstração de fluxo de caixa deve ser construída de forma a segmentar as transações de caixa oriundas das atividades operacionais, das atividades provenientes de investimentos e financiamentos. Também ela deve apresentar uma conciliação entre o resultado econômico (lucro líquido do exercício) e a geração líquida de caixa oriunda das atividades operacionais, de modo a

fornecer informações sobre os efeitos líquidos das transações operacionais e de outros eventos que afetam o resultado.

Deste modo, ao visualizar estas mudanças no fluxo de caixa, deve-se procurar por sinais de vitalidade no fluxo de caixa ou de liquidez imediata, por sua vez estes sinais podem ser percebidos a partir do momento em que os sinalizadores indicam uma possível queda no mesmo. (Blatt, 2001).

Contudo, o desempenho do fluxo de caixa, pode ser melhorado através da negociação de prazos maiores com fornecedores, do controle de valores a receber para que possam ser reduzidos os atrasos e as inadimplências e para que o estoque de mercadorias seja diminuído podendo com isso aumentar o giro.

Assim, é possível através do controle do fluxo de caixa avaliar constantemente a liquidez da empresa, bem como a posição de equilíbrio financeiro e melhor planejar os recursos que serão aplicados futuramente. (Assaf Neto, 2002).

### 3.3.1 Fluxo de caixa direto

Fluxo de caixa direto, conhecido como plano de contas da tesouraria, baseia-se em decompor as entradas e as saídas em contas e sub-contas para poder avaliar com precisão se o saldo de caixa esta aumentando ou diminuindo. (Sá, 2006).

A seguir apresenta-se o quadro 2 para melhor visualizar o assunto.

<b>Saldo Inicial</b>	<b>130.000</b>
mais	
<b>Entradas</b>	<b>1.750.000</b>
Recebido de clientes	1.500.000
Entradas financeiras	250.000
mais	
<b>Saídas</b>	<b>(1.870.000)</b>
Saídas administrativas	(70.000)
Saídas comerciais	(350.000)
Folha, encargos e benefícios	(175.000)
Serviços de terceiros	(50.000)
Impostos e taxas	(125.000)
Saídas financeiras	(850.000)
Saídas patrimoniais	(250.000)
igual a	
<b>Saldo Final</b>	<b>760.000</b>

**Quadro 2: Fluxo de caixa direto.**

Fonte: Adaptado – Carlos Alexandre Sá (2006; p. 27).

O fluxo de caixa direto também pode ser analisado através do método de fluxo de caixa projetado, o qual é o resultado final da integração que ocorre entre as contas a receber e das contas a pagar, identificando por sua vez as faltas ou os excessos em caixa para que após este processo possa ser montado o planejamento financeiro. (Sá, 2006).

Primeiramente, salienta-se que o fluxo de caixa projetado de curto prazo, identifica as ocorrências de caixa e os recursos existentes para que seja possível viabilizar sua projeção e elaborar o planejamento financeiro. Quando se analisa a curto prazo, constata-se que as operações de compra e venda já são conhecidas, sendo assim é necessário dispensar atenção para as entradas e as saídas, bem como o faturamento diário, pois através destas operações pode ser controlado o quanto e quando gastar. (Sá, 2006).

Com isso, entende-se que o planejamento financeiro a curto prazo objetiva-se em prever com certa antecedência eventuais excessos ou escassez de caixa, sendo este projetado para atender determinado período.

### *3.3.2 Fluxo de caixa indireto*

Fluxo de caixa indireto, também conhecido como fluxos de caixa contábil são os dados extraídos das demonstrações contábeis e que partem por sua vez do lucro líquido do exercício e referem-se às variações das contas contábeis do início e fim de determinado período, sendo avaliado o lucro ou o prejuízo e as variações ocorridas entre o Ativo e o Passivo. (Sá, 2006).

Em outra hipótese Assaf Neto (2009; p.51), destaca que:

Um aspecto positivo do método indireto é que ele parte de uma informação muito utilizada na prática financeira, o resultado do exercício, para chegar ao fluxo de caixa, demonstrando as razões das diferenças entre ambos os itens. Em outras palavras, o fluxo de caixa indireto representa uma forma de conciliação entre o regime de caixa e o regime de competência.

Por apresentar um processo detalhado o fluxo de caixa indireto é composto por elementos que compõem a preparação do mesmo. Visto que todos os dados partem do quadro contábil da empresa, faz-se necessário que sejam extraídas informações quanto ao Patrimônio Líquido, Imobilizado, Balanço Patrimonial,

Demonstração do Resultado do Exercício, para que ao término seja elaborado o fluxo de caixa indireto como o descrito no quadro 3 logo abaixo.

<b>Saldo inicial</b>	<b>5.000</b>
mais	
<b>Geração Interna de caixa</b>	<b>23.500</b>
Lucro líquido	17.000
Depreciação	5.000
Provisão de férias e 13 <sup>º</sup>	1.500
Juros provisionados s/ empréstimos	2.000
Lucro de equivalência patrimonial	(2.000)
mais	
<b>Geração Operacional de Caixa</b>	<b>(17.500)</b>
Contas a receber	(10.000)
Estoques	(20.000)
Fornecedores	10.000
Salários, encargos e benefícios	500
Outros exigíveis	2.000
mais	
<b>Geração não Operacional de Caixa</b>	<b>3.000</b>
Imobilizado	(30.000)
Empréstimos bancários	3.000
Financiamentos	20.000
Capital social	10.000
igual a	
<b>Saldo Final</b>	<b>14.000</b>

**Quadro 3: Fluxo de caixa indireto.**

Fonte: Adaptado – Carlos Alexandre Sá (2006; p. 130).

### 3.4 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA

Algumas variáveis desencadeiam o aumento ou a diminuição do fluxo de caixa na empresa e com o intuito de revelar em que momento houve o descuido nas entradas e saídas foi criada a análise do fluxo de caixa, atuando como uma ferramenta de apoio no processo de gestão.

Este exame é possível através da demonstração do fluxo de caixa, permitindo ao analista identificar as atividades básicas que provocam os aumentos ou as diminuições líquidas. (Blatt, 2001).

Por fim, as demonstrações possibilitam ao analista, que seja feito um estudo detalhado das análises do fluxo de caixa levando-se em consideração os fatores internos e externos que podem afetá-lo no dia-a-dia.

### 3.5 POLÍTICA DE CRÉDITO

Primeiramente, é importante salientar que um dos componentes que compõem o capital de giro da empresa se refere às contas a receber das vendas a prazo e é através destas vendas que são formados os parâmetros para determinar se deve ser concedido ou não crédito a um cliente e qual deverá ser este limite.

A política de crédito de uma empresa afeta diretamente sua participação no mercado e causa impactos na sua lucratividade, uma vez que envolve menores despesas com os departamentos de crédito e cobrança e em contrapartida pode reduzir o volume nas vendas. (Braga, 2008).

Segundo Santos (2001; p.37) é possível observar que:

Se a empresa adotar uma política de crédito liberal, conseguirá maior volume de vendas às custas de maior risco de inadimplência. Ao contrário, uma política de crédito restritiva trará baixo risco de inadimplência, mas reduzirá as vendas.

Contudo, é de suma importância que a política de crédito apresente alguns elementos fundamentais, entre eles os apresentados a seguir.

**Prazo de concessão de crédito** – é o período de tempo que a empresa concede aos seus clientes para pagamento das compras realizadas. (Assaf Neto, 2003). Sua definição depende da política adotada pela concorrência, do prazo de pagamento a fornecedores, do desempenho econômico e de outros fatores econômicos – financeiros.

**Política de cobrança** – refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para receber contas vencidas.

**Descontos financeiros** – é definido como sendo o abatimento no preço de venda efetuado quando os pagamentos das compras forem feitos à vista ou a prazos bem curtos. (Assaf Neto, 2003). Um dos principais objetivos que pode ser citado é o incremento nas vendas junto com a redução da necessidade de caixa.

**Padrões de crédito** – são requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. A fixação dos padrões de crédito envolve o agrupamento dos clientes em diversas categorias de risco, as quais são definidas em termos de probabilidade de inadimplência dos clientes. (Assaf Neto, 2003).

É preciso salientar o quanto importante e vantajosa é a análise efetuada pela política de crédito para a sobrevivência da empresa, no entanto não é possível desperdiçar tempo em demasia no levantamento dos dados para que o custo da empresa não seja elevado e para que e mesma não se torne exageradamente rigorosa.

### 3.6 GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO

A gestão de risco surgiu na evolução da teoria das finanças com a intenção de desenvolver o mercado financeiro e sofisticar os modelos de avaliação do risco para que estes modelos fossem absorvidos pelas organizações e adotados na tomada de decisão. Por sua vez, a administração financeira, analisa que o investimento deve ser observado através dos resultados e do equilíbrio entre o risco e retorno e do reflexo que terão em frente aos ativos. (Assaf Neto, 2003).

Sendo assim, as empresas por estarem constantemente investindo no mercado financeiro, acabam adotando estratégias, tais como swaps e hedges para manter o equilíbrio em relação ao risco e retorno.

Os swaps são definidos como sendo o contrato de troca de indexadores, permitindo aos participantes que o operam proteger-se dos riscos que podem futuramente afetar seus ativos. Estes se encontram frequentemente alocados nas taxas de juros, nas moedas entre outras aplicações.

Por sua vez, hedges é conhecido como uma espécie de proteção para as aplicações, protegendo contra as oscilações do mercado, sendo este utilizado para commodities.

Contudo, é necessário que o gestor desenvolva o equilíbrio operacional e financeiro na empresa, precisando assim obter o controle econômico–financeiro da mesma, uma vez que se trabalha com prazos curtos, além de verificar detalhadamente a realidade da empresa contribuindo para a análise de crédito e diminuindo com isso possíveis riscos. (Santi Filho, 1997).

Enfim, é importante que a empresa faça uso de metodologias de gestão de risco de crédito utilizando do acompanhamento do risco de carteira e da probabilidade do não – pagamento por parte do cliente, fazendo com que seja avaliado pela empresa o desempenho dos ativos e para que seja possível manter a rentabilidade em um nível satisfatório. (Assaf Neto e Silva, 2009).

### 3.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo, foram abordados conceitos em relação à administração do disponível e créditos, permitindo que fosse feita a análise entre as fontes do capital de giro, bem como os componentes que tem participação direta nos resultados financeiros das organizações.

Igualmente, foi feito um levantamento teórico a respeito de uma ferramenta administrativa – financeira, a qual pode ser chamada de fluxo de caixa, e em consequência sua análise, mostrando seus propósitos e vantagens.

Desta forma, foi possível salientar a importância de uma eficiente política de crédito adotada pela organização, bem como os riscos envolvidos no crédito e sugestões para minimizar estes riscos.

Observa-se assim, que as organizações passam por inúmeras dificuldades econômicas – financeiras, ressaltando com isso uma luta diária em busca da sobrevivência, porém apesar dos inúmeros problemas enfrentados todas mostram capacidade em continuar gerindo suas empresas. Em função disto o próximo capítulo tratará sobre a administração estratégica de estoques.

## 4 ADMINISTRAÇÃO DOS ESTOQUES

No capítulo anterior, abordou-se o tema da administração do disponível, bem como se apresentou alguns elementos que contribuem com a gestão do capital de giro e tratando-se também sobre a política de crédito.

Diante disso, este capítulo irá apresentar os recursos que complementam o capital de giro, elaborando uma análise teórica em relação à administração dos estoques, salientando sua importância com o tema deste trabalho.

### 4.1 CONCEITO

A administração de estoques pode ser considerada como sendo o equilíbrio entre a parte operacional e financeira da empresa, para que isso aconteça é necessário um controle atualizado para que se possa preservar a capacidade de solvência da organização.

Os estoques apresentam uma porção de grande valia dentro da empresa, visto que representam uma parcela do ativo circulante. Nas empresas comerciais, destacam-se na categoria de mercadorias para revenda, já no setor industrial localiza-se nas matérias – primas, nos produtos semi – acabados, nos produtos acabados e nos materiais diversos. (Morante e Jorge, 2007).

O volume de estoque na empresa é determinado através da produção, das vendas, dos investimentos aplicados e dos que ainda serão feitos, observando com isso que esta é uma área dentro da empresa que não é mantida estática e sim que pode ser alternada em um curto período de tempo.

Assaf Neto e Silva (2009; p.160), declaram que:

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 ou consumidos no processo de produção. A decisão de quando e quanto comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques.

Para isso, deve-se observar com atenção o processo de estocagem na empresa, pois algumas optam por este processo (às vezes em excesso), ao invés de fazer novos investimentos e não leva em consideração que o retorno pode ser

inferior ao esperado e por conseqüência acabar afetando diretamente a rentabilidade da empresa.

#### 4.2 CUSTOS DE ESTOCAGEM

A manutenção dos estoques está diretamente ligada aos custos e riscos que a empresa assume na sua maioria quando faz investimentos incorretos em relação ao volume de mercadorias estocadas.

Os custos básicos dos estoques são classificados em dois grupos.

Custos efetivos dos bens estocados – são os custos obtidos através das apropriações processadas pela contabilidade. (Assaf Neto, 2003).

Custos relevantes para a administração dos estoques – são os custos que refletem diretamente no processo decisório da empresa, ou seja, são os custos que podem ser previstos principalmente em relação aos gastos com as compras. (Assaf Neto, 2003).

Neste grupo são identificados os custos de compra e custos de manutenção.

Os custos de compra são provenientes dos gastos referentes a necessidade de aquisição de materiais ou da autorização das ordens de produção. São as despesas oriundas dos departamentos de compras, de transporte, de manutenção e consertos, os quais apresentam um valor fixo no pedido não alterando em relação à quantidade solicitada. (Assaf Neto, 2003).

Por fim, abordamos o custo de manutenção, que são os custos variáveis, determinados pelo prazo em que os itens permanecem estocados, assim como os custos de oportunidade, de armazenagem, entre outros.

#### 4.3 CONTROLE DE ESTOQUES

Conforme relatado anteriormente, os estoques têm participação significativa com o ativo circulante da empresa, por isso é fundamental que a gestão financeira exerça um controle permanente sobre os níveis de estoque dentro da empresa, visto que o controle das entradas e do consumo de materiais é de suma importância, pois estes representam à maioria dos custos dentro de um processo de negociação.

Assaf Neto (2003; p. 543) explica que:

Como na prática é muito difícil e arriscado proceder a uma sincronização perfeita entre a procura e a compra ou produção de bens, é comum às empresas manterem permanentemente certo volume estocado. Ou seja, a compra ou a fabricação de bens no exato momento em que se verifica a demanda envolve elevados riscos de atrasos ou, até mesmo, impossibilidade no atendimento dos pedidos.

Com base na afirmação acima, é necessário que os gestores utilizem técnicas de controle para os estoques e para a produção, procurando com isso manter um nível satisfatório de unidades produzidas para que a empresa possa competir em frente ao mercado.

#### 4.4 ESTOQUES DE SEGURANÇA

Estoque de segurança é conhecido como estoque mínimo, sendo utilizado para suprir eventuais contratempos na empresa, evitando as faltas de estoque e favorecendo assim a demanda do item. A prevenção dos atrasos nas entregas por parte dos fornecedores, dos efeitos das variações no mercado e da possibilidade do cliente não ser atendido conforme sua necessidade são fatores que fazem com que as empresas adotem o estoque de segurança.

A adoção deste recurso permite que as empresas mantenham suas mercadorias de venda caso ocorra algum imprevisto na entrega da mercadoria, dos recebimentos com alguma avaria ou até mesmo em falhas do pedido.

Porém, o uso correto dos estoques de segurança será viável no momento em que houver o equilíbrio dos custos referente à falta dos produtos e dos custos causados pelo excesso do estoque. Sendo assim, é preciso lembrar que o volume de estoque está ligado à instabilidade da demanda e ao nível de estoque de segurança que se deseja, pois quanto maior for à instabilidade na demanda do produto maior será o investimento do estoque de segurança e vice-versa. (Assaf Neto e Silva, 2009).

Para Assaf Neto e Silva (2009; p.175):

(...) o investimento em estoque de segurança visando a reduzir a chance de um cliente não ser atendido significa aumento nas inversões neste ativo. Assim, o administrador deve confrontar a rentabilidade possibilitada pelo atendimento ao cliente com o valor investido no estoque de segurança.

Contudo, a administração dos estoques deve ser exercida mantendo o equilíbrio entre os recursos operacionais e financeiros da empresa, visto que muitas vezes este processo de estocagem não é compreendido por muitos na organização, uma vez que impede a aquisição de novos bens para a empresa.

#### 4.5 JUST IN TIME

O *Just in Time* desenvolvido como sendo uma teoria na gestão dos estoques, baseia-se nos fundamentos da eliminação total dos estoques e na produção puxada pela demanda.

Conforme Corrêa e Gianesi (1996; p. 56), o sistema *Just in Time* pode ser explicado:

(...) o *JIT* é muito mais do que uma técnica ou um conjunto de técnicas de administração da produção, sendo considerado como uma completa “filosofia”, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

Pode ser compreendido, a partir do momento em que se ressalta a sua ligação à produção sem estoques, a eliminação de desperdícios e a melhora contínua dos processos, ou seja, a filosofia acredita que somente deve-se produzir se houver demanda, fazendo com que os equipamentos sejam utilizados quando houver necessidade, favorecendo assim para a diminuição dos custos. (Assaf Neto, 2009).

Entretanto, a empresa ao implantar o processo *Just in Time*, terá de observar alguns fatores para sua permanência, bem como o relacionamento com fornecedores, adotar um número reduzido de produtos e viabilizar o tempo de espera do cliente, no momento da venda até sua produção.

Conclui-se, que esta filosofia almeja a qualidade e a flexibilidade do processo, possibilitando ao gestor aperfeiçoar os processos através da redução contínua de desperdícios sem deixar de atender a demanda de seus consumidores.

#### 4.6 MANUFACTURING RESOURCES PLANNING II (MRP II)

O *MRP II* é um sistema dinâmico pelo qual tem por objetivo cumprir os prazos de entrega da indústria preocupando-se em manter um nível satisfatório de estoques.

Por ser um sistema computacional, coordena e centraliza todas as atividades da empresa, possibilitando que seja disponibilizado para um grande número de usuários fornecendo alta carga de informações. Porém, não permite a participação efetiva dos colaboradores nas tarefas, que por sua vez são ditadas pelo próprio *MRP II*. (Corrêa e Gianesi, 1996).

#### 4.7 OPTIMIZED PRODUCTION TECHNOLOGY (OPT)

O *OPT* é um sistema de administração da produção, o qual o principal objetivo da empresa é aumentar seu valor monetário, controlando o volume e a quantidade de materiais, o estoque e suas despesas.

Segundo Corrêa e Gianesi (2006; p.163), é possível entender o *OPT* quando:

O *OPT* considera que o objetivo básico dos sistemas produtivos é “ganhar dinheiro” e que isto é atingido através do atingimento simultâneo de altos níveis de desempenho em relação a três objetivos operacionais: maximizar o fluxo de produtos vendidos, reduzir os níveis de estoques no sistema e reduzir despesas operacionais com a transformação dos estoques em fluxo de produtos vendidos.

No entanto, o *OPT* baseia-se em dois recursos diferentes para seu desempenho: os gargalos e os não-gargalos.

Os gargalos são considerados como limitadores da capacidade produtiva, sendo determinantes para a gestão da empresa e servindo de parâmetro para futuras decisões a serem tomadas.

Por sua vez, os recursos não-gargalos apresentam restrições e devem ser planejados levando-os em consideração, visto que não influenciam na capacidade produtiva da empresa.

#### 4.8 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM ESTOQUE (RSIE)

O retorno sobre o investimento em estoque é uma medida que relaciona a margem obtida em cada produto com o seu giro e para que possa ser feita esta relação é necessário analisar a rentabilidade da empresa, comparando os custos que estão relacionados com o estoque associado aos benefícios concedidos. (Assaf Neto, 2009).

$$\text{RSIE} = \text{margem} \times \text{giro de estoque} / 1 - \text{margem}$$

Para tanto é preciso uma análise criteriosa, para que o investimento dos estoques seja feito de forma responsável, ao modo de que não supere as aplicações financeiras, podendo com isso seu custo tornar-se elevado comprometendo sua liquidez e até mesmo sua sobrevivência.

Porém, algumas empresas trabalham reduzindo seu preço e acabam, no entanto aumentando o giro do seu estoque ampliando assim o retorno sobre o valor investido.

$$\text{Giro do estoque} = \text{Custo dos produtos vendidos} / \text{estoque médio de produtos}$$

Por sua vez, é necessário salientar que produtos com pouca margem podem ser altamente lucrativos, pois seu giro no estoque pode apresentar alto índice de rotação, por isso cabe a empresa destacar quais são estes produtos e lhes fornecer uma atenção especial no momento em que serão tomadas as devidas decisões referentes aos investimentos.

#### 4.9 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O estudo deste capítulo propiciou um melhor entendimento sobre os estoques e dos recursos que são utilizados nas operações diárias e que por sua vez acabam muitas vezes gerando atritos entre as diversas áreas da empresa.

A administração dos estoques garante com isso, o equilíbrio necessário à parte operacional e financeira da empresa, mostrando a relação que existe com o capital de giro para que este instrumento torne-se eficaz e confiável.

## 5 INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Este capítulo trata dos índices econômicos e financeiros que são utilizados para a análise da composição patrimonial da empresa, tanto nos aspectos qualitativos quanto quantitativos bem como, se torna possível através destes índices fazer um planejamento financeiro quanto a sua liquidez, seu grau de endividamento e a lucratividade que a mesma obtém durante sua vida útil.

Através desta avaliação, a empresa pode monitorar seu desempenho traçando objetivos e solucionando seus problemas com certa antecedência não esquecendo que através deste instrumento financeiro poderá de certa forma medir o ritmo da concorrência.

### 5.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez, também conhecidos como índices de solvência de curto prazo, podem ser medidos pelo volume de capital circulante líquido, ou seja, a diferença entre o ativo e o passivo circulante e tem por objetivo verificar a capacidade da empresa em saldar seus compromissos. Verificando esta diferença é importante observar que quanto maior for este valor melhor será a posição de liquidez de curto prazo da empresa. (Braga, 2008).

É preciso salientar a importância da empresa em prever suas obrigações num curto prazo, pois a falta deste controle afetará diretamente a sua liquidez e consequentemente a situação financeira da mesma. (Carmona, 2009).

No entanto, existem dados operacionais na empresa que são de suma importância para que o gestor financeiro possa chegar a tais dados como: volume de compra e venda, a política de estocagem e os compromissos assumidos com pagamentos e recebimentos.

Para Santos (2001, p.23):

Esses índices permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações.

A seguir serão descritos os principais índices que medem a liquidez das empresas.

Liquidez Imediata (LI) – indica quanto à empresa possui de recursos imediatamente disponíveis para liquidar seus compromissos de curto prazo, ou seja, compara os valores disponíveis em dinheiro com as obrigações cujo vencimento se dará em 12 meses. (Santos, Schmidt e Martins, 2006).

Para o melhor entendimento, quanto maior for o valor encontrado melhor será a situação patrimonial da empresa em saldar as suas obrigações a curto prazo.

$$\mathbf{LI = D / PC}$$

Faz-se necessário salientar que pela Lei 11.638/07, as empresas estarão assumindo com o tempo os recursos de caixa e equivalentes de caixa, ao invés de utilizarem os recursos do disponível.

Liquidez Seca (LS) – revela o percentual das dívidas a curto prazo que pode ser resgatado mediante o uso de Ativos Circulantes de maior liquidez menos os estoques e dividido pelo Passivo Circulante, determinando desta forma como a empresa pode cumprir suas obrigações perante os credores caso ocorra uma queda em suas vendas. (Groppelli e Nikbakht, 2002).

Para este índice, aplica-se o percentual, de quanto maior for valor encontrado, melhor será para a empresa em honrar seus compromissos num curto prazo.

$$\mathbf{LS = AC - E / PC}$$

Liquidez Corrente ou Circulante (LC) – é a capacidade de pagamento da empresa, considerando a margem de segurança que a empresa terá para saldar suas dívidas a curto prazo, prevendo com isso quanto terá de valores disponíveis e realizáveis dentro de um ano. (Reis, 2003).

$$\mathbf{LC = AC / PC}$$

Liquidez Geral (LG) – São os bens e direitos que serão convertidos em dinheiro a curto ou a longo prazo, relacionado com suas dívidas também a curto ou a

longo prazo já assumidas, podendo fazer a comparação de todas as suas dívidas com a soma dos valores disponíveis e realizáveis em qualquer período. (Reis, 2003).

$$\mathbf{LG = AC + ARLP \text{ do A\~{N}C} / PC + P\~{N}C}$$

## 5.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Os indicadores de rentabilidade medem o nível de retorno de capitais investidos em relação ao lucro líquido da empresa, sendo responsáveis pelo monitoramento do equilíbrio entre os lucros e as vendas em relação aos ativos totais e ao Patrimônio Líquido, de modo que estes recursos tenham a possibilidade de cobrir as exigibilidades a curto prazo sendo considerados o volume de capital de giro da empresa.

De acordo com Assaf Neto (2003, p.112):

Estes indicadores visam avaliar os resultados deferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões.

A análise da rentabilidade está relacionada ao desempenho econômico da empresa, evidenciando o grau de eficiência que as empresas utilizam de seus ativos. Para que exista este comparativo é necessário que esta análise seja realizada periodicamente atendendo assim as finalidades do controle por parte da empresa. (Carmona, 2009).

Abaixo serão descritos os principais indicadores de rentabilidade.

Retorno sobre o Investimento (ROI) – é o retorno dos recursos aplicados na empresa através dos investimentos, avalia a capacidade da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis. Assim sendo, quanto maior for o rendimento da empresa sobre o ativo total, melhor. (Gitman, 2001).

$$\mathbf{ROI = LL / AT}$$

Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) – é o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários, podendo ser considerado como a remuneração dos investimentos dos sócios acionistas. O retorno será positivo no

momento em que quanto maior for este índice melhor será para a empresa. (Blatt, 2001).

$$\text{ROE} = \text{LL} / \text{PL}$$

### 5.3 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Os índices de endividamento são capazes de avaliar o grau de comprometimento financeiro da empresa, avaliando a capacidade de cumprir seus compromissos financeiros a longo prazo, sendo que através desta ferramenta pode ser verificado quanto será investido nas atividades operacionais e administrativas.

Para Ludícibus (1998; p. 103):

Estes quocientes relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. São quocientes de suma importância, pois indicam a relação de dependência da empresa com relação a capital de terceiros.

A análise de endividamento deve ser feita periodicamente, para que possa de alguma maneira orientar os gestores no controle gerencial da empresa e medir os níveis de alavancagem financeira. (Carmona, 2009).

A seguir serão descritas as principais medidas de endividamento.

Relação Capital de Terceiros sobre Passivo Total – é a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros, relacionando-se com o grau de alavancagem financeira da empresa. Para este índice obter o nível ideal, deve-se apresentar um valor elevado proporcionando assim uma alavancagem financeira positiva. (Santos, 2001).

$$\text{Endividamento Geral} = \text{ET} / \text{PT (ET + PL)}$$

Relação Capital de Terceiros sobre Capital Próprio – é o quociente que representa a proporção entre os recursos de terceiros e os recursos próprios, retratando com isso o posicionamento das empresas em relação aos capitais de terceiros. (Ludícibus, 1998).

**Quociente de Capitais de Terceiros/Capital Próprio = ET (PC + PELP) / PL**

Imobilização de Recursos do Ativo Fixo Não Circulante - é o percentual dos recursos passivos a longo prazo (PÑC) que estão imobilizados em itens ativos, caso este índice seja elevado os recursos da empresa serão insuficientes para financiar seus investimentos do permanente. (Assaf Neto, 2003).

Por sua vez, consideram-se como recursos do Ativo Não Circulante os investimentos, imobilizados e intangíveis.

**Grau de Imobilização de Recursos do Ativo Fixo Não Circulante =  
AFÑC / PÑC (Passivo Real. LP)****5.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO**

Neste capítulo pode-se observar a relação existente entre os indicadores econômicos e financeiros e a empresa.

A avaliação constante e a análise criteriosa feita pelos gestores em relação a este assunto são fundamentais para a sobrevivência da organização. Sendo através destes dados obtidos de liquidez, endividamento e rentabilidade que se pode medir o equilíbrio financeiro e de como deve ser mantida a estrutura financeira das empresas.

## 6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta análises e discussões à luz das teorias apresentadas nos capítulos anteriores, possibilitando apontar estratégias para a manutenção do capital de giro, visto que manter o equilíbrio deste recurso na empresa é de suma importância para o processo de gestão da mesma.

Assim, é preciso todo empreendedor ter em mente quando da fundação da empresa direcionar sua atenção a estimativas financeiras e operacionais de longo prazo, bem como os custos, as despesas e as receitas.

Porém, ao dar seguimento na atividade é necessário que haja a idealização e principalmente a implantação de novos projetos. Neste sentido, observa-se com frequência à necessidade do planejamento financeiro por parte dos gestores.

Ao efetuar o planejamento de curto e longo prazo, a empresa tem ao seu alcance recursos para avaliar a situação econômica – financeira e os efeitos das decisões tomadas. Recursos estes que influenciam diretamente no lucro dos negócios e envolvem-se com todos os segmentos da empresa, da produção até a administração.

Através da busca incessante do sucesso, a maioria das empresas depara-se com algumas dificuldades financeiras, devido à má administração do seu capital de giro, o excesso de despesas e a baixa lucratividade.

Neste momento, que o gestor financeiro perceberá o grau de atenção que deverá ter com o seu capital de giro e com a sua administração, uma vez que são recursos aplicados em ativos circulantes por parte da empresa para atender suas necessidades operacionais e financeiras de curto prazo. (Morante e Jorge, 2007).

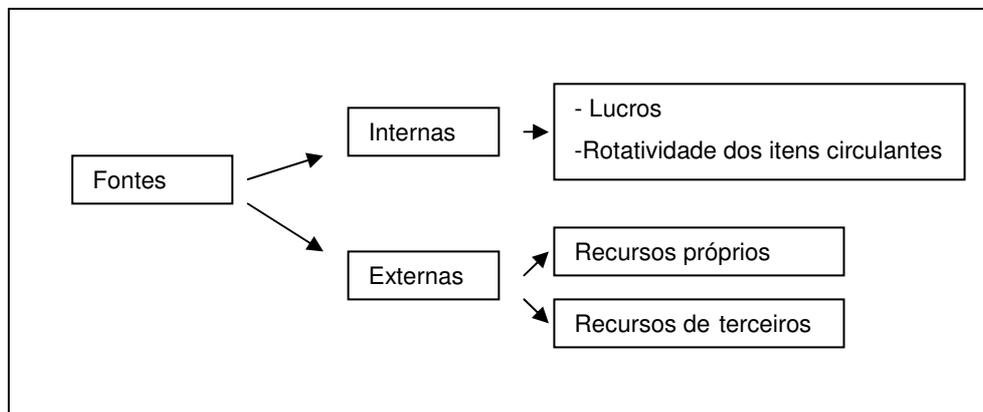
Por sua vez, o capital de giro líquido ou capital circulante líquido é a diferença entre os Ativos Circulantes e os Passivos Circulantes, representando o saldo líquido das aplicações e das fontes efetuados ao longo deste processo.

Toda empresa na trajetória da administração do seu capital de giro deve apresentar um equilíbrio financeiro para que possa ser dada continuidade na sua atividade operacional, possibilitando assim, cumprir seus compromissos financeiros assumidos e propiciando o processo da tomada de decisão para que ao longo de sua trajetória produtiva seja possível obter resultados para satisfazer suas expectativas, bem como suas fontes de financiamento, manter sua liquidez e crescimento. (Vieira, 2008).

Todavia, é preciso atenção quando a empresa financia suas atividades, esta deve observar quanto mais longo for o processo decorrido entre a compra e a venda maior será sua necessidade em alcançar recursos para saldar suas fontes de financiamento.

Sendo assim, as fontes de financiamento de curto prazo devem ser bem avaliadas antes da concretização das operações, pois financiam diretamente o capital de giro da empresa e esta ao trabalhar com prazos longos acaba acarretando elevados encargos para a sua administração.

No quadro 4 pode-se visualizar a estrutura referente às fontes de financiamento inseridas na empresa.



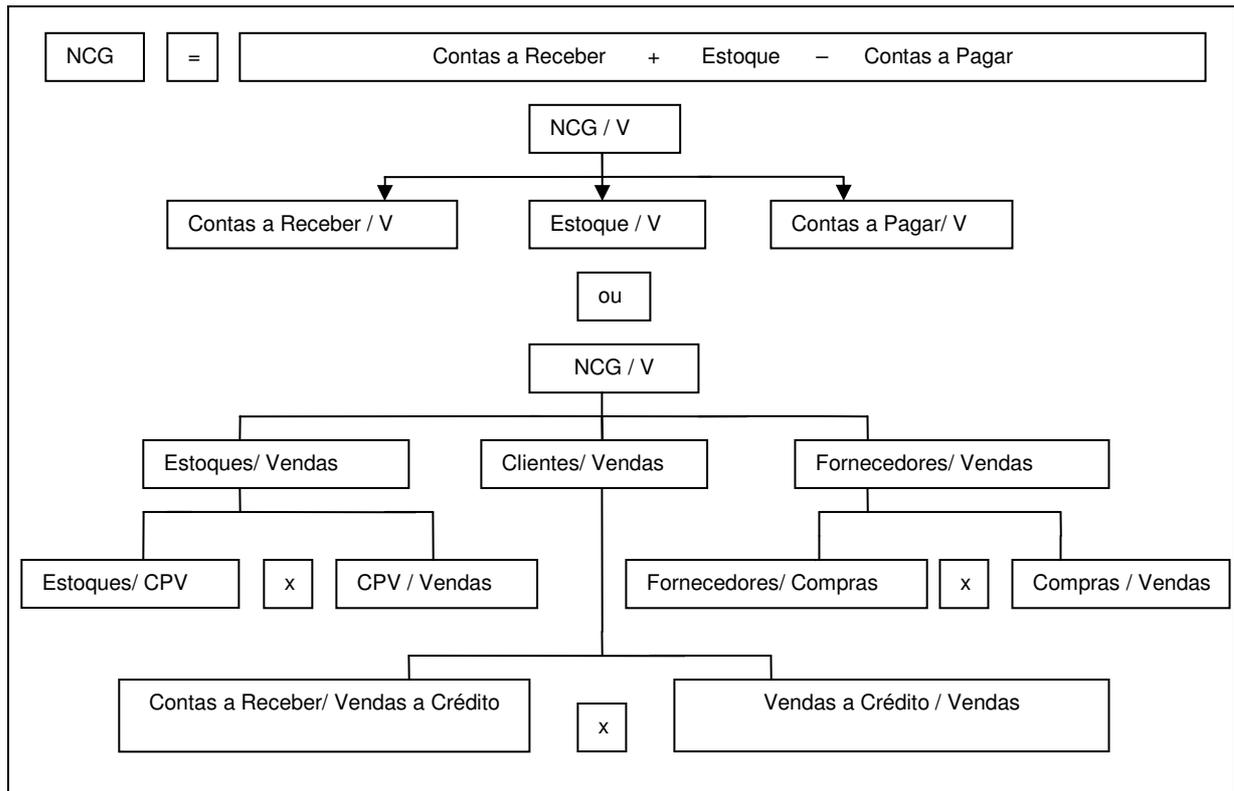
**Quadro 4: Ilustração referente aos financiamentos do capital de giro.**

Fonte: Adaptado. Livro Di Augustini (1996; p.43).

Na luta pela sobrevivência, outro desafio dos gestores está relacionado à necessidade do capital de giro, este por sua vez ligado às demais atividades da empresa, permite avaliar a estrutura financeira da organização, revelando o nível de recursos que a empresa necessita para manter o giro dos seus negócios.

Na maioria das vezes, a necessidade do capital de giro surge da defasagem entre as entradas e as saídas, no entanto cabe ao gestor controlar e avaliar a estabilidade do ciclo financeiro de sua empresa, sendo possível com isso manter o equilíbrio financeiro da mesma. (Brasil e Brasil, 2002).

Através do quadro 5 é possível compreender como é feito o acompanhamento da necessidade do capital de giro e de seus componentes.



**Quadro 5: Ilustração referente ao acompanhamento e controle da necessidade do capital de giro.**

Fonte: Adaptado. Livro Brasil e Brasil (2002; p.39).

A seguir é possível observar o significado dos índices que se encontram destacados no quadro acima:

Estoques / CPV apresentam a quantidade de rotação dos estoques quanto ao ciclo de produção dos bens e dos serviços. (Brasil e Brasil, 2002).

CPV / Vendas relaciona-se com a produtividade, mede os fatores dos custos industriais ou dos serviços otimizados. (Brasil e Brasil, 2002).

Compras / Vendas representam a política de compra da empresa. (Brasil e Brasil, 2002).

Fornecedores / Compras caracteriza-se por medir o prazo médio de crédito dos fornecedores juntamente relacionado às compras. (Brasil e Brasil, 2002).

Contas a receber / Vendas a crédito estima o prazo médio de recebimento das duplicatas. (Brasil e Brasil, 2002).

Vendas a crédito / Vendas apresentam como é o perfil da política de crédito da empresa. (Brasil e Brasil, 2002).

Ao fazer uma análise detalhada, observa-se a influência e as diversas variações sofridas pelos componentes do ciclo financeiro em determinado período,

porém para esta análise ser válida, ocorre à necessidade de se ter o mesmo negócio ou produto, ou os mesmos critérios de balanço. (Brasil e Brasil, 2002).

Um fator importante para que não ocorra à falta do capital de giro, é dedicar uma parte dos valores adquiridos em uma reserva financeira, amenizando possíveis crises e possibilitando que estas reservas sejam aplicadas no mercado financeiro. (Santos, 2001).

Desta forma, verifica-se a possibilidade de aumentar o capital de giro, sanando dificuldades existentes e recuperando a liquidez da empresa, através da eliminação dos valores e da transferência de obrigações de curto para longo prazo, bem como a redução dos estoques podendo haver com isso a geração de caixa. Outros fatores importantes a serem pensados é a redução dos custos, este tendo um volume menor nas saídas aumentará por sua vez o volume em caixa e sem dúvida uma possível reavaliação dos preços de venda pode ser considerada como uma alternativa a ser tomada, não significando aumentá-los ou diminuí-los, mas sim readequá-los ao padrão do mercado. (Vieira, 2008).

Por fim, nota-se claramente como é difícil para as organizações manterem seu capital de giro e de como é complicado controlar e administrar o mesmo por parte dos gestores. É preciso, que haja a conscientização e a valorização deste instrumento, visto que o capital de giro é responsável por toda a movimentação da empresa.

Em virtude disso, é necessário que ocorra uma reestruturação em todos os segmentos da empresa, da produção até as vendas, dos estoques, do setor de compras e finalizando nas finanças.

Desta forma, pode-se observar que sem planejamento e profissionais qualificados e habilitados, a empresa perde seu espaço no mercado, cometendo assim os mesmos erros e tomando decisões incorretas, favorecendo com isso a falência de suas atividades devido à incapacidade de administrar seu capital de giro.

## 6.1 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Ao finalizar este capítulo pode-se analisar o comportamento das empresas em relação à administração do seu capital de giro, bem como relacionar estratégias para seu controle e manutenção, apresentando alternativas de como pode ser realizada uma reestruturação financeira na empresa, visto que o capital de giro por

sua vez é um item fundamental na sobrevivência das organizações. É necessário que ocorra o entendimento de como é importante e diária a gestão do capital de giro na empresa e principalmente de como o gestor deve administrar o mesmo com um planejamento eficaz e com qualidade para que a empresa possa obter equilíbrio financeiro a fim de conquistar seu lugar no mercado.

## 7 CONCLUSÃO

Esta monografia enfocou a importância do capital de giro na administração das empresas. Neste trabalho capital de giro é caracterizado como um recurso fundamental utilizado no financiamento de investimentos de curto prazo, ou seja, investimentos que são convertidos em dinheiro no prazo de até um ano e que por sua vez mantêm e auxiliam diretamente as operações diárias da empresa.

Com a presente pesquisa, pode-se perceber que a busca incessante por resultados satisfatórios e a determinação de contribuir para o crescimento organizacional através de um eficiente planejamento operacional e financeiro são fatores determinantes para que uma empresa esteja apta a manter-se no mercado.

Portanto, é necessário alcançar o equilíbrio entre a lucratividade e risco, possibilitando ao gestor tomar as devidas decisões em relação à administração do seu capital de giro, uma vez que este recurso tem participação direta no desempenho operacional de uma empresa.

Deste modo, pode-se verificar que a administração do capital de giro requer planejamento, estratégias e técnicas gerenciais para que a mesma seja implantada de acordo com suas necessidades.

Neste trabalho pode-se observar que o fluxo de caixa possibilita o planejamento e o controle de recursos auxiliando na administração do disponível para que os compromissos sejam saldados no prazo determinado.

É preciso salientar, no entanto a importância das informações obtidas através dos financiamentos, os quais são extraídos da necessidade do capital de giro.

Um fator relevante neste estudo, foi à relação existente entre a política de crédito e gestão de riscos, pois estes nos concedem dados pelos quais será mantida a relação empresa-cliente e que por sua vez pode acarretar alterações no volume de vendas.

Outro fator importante que este estudo apresentou foi em relação à administração dos estoques, através de um rígido controle, possibilita preservar a capacidade de solvência da empresa, assim como os resultados trazidos da apuração dos índices econômicos e financeiros nos possibilitam verificar as futuras deficiências e com isso saná-las em tempo hábil, mantendo o equilíbrio organizacional da empresa.

Desta forma pode-se perceber que, através do estudo realizado neste trabalho, constatou-se que o capital de giro assim como seus componentes estão intimamente ligados no processo de gestão da empresa. Porém, é necessário para que este processo seja contínuo, a elaboração de um planejamento efetivo para que seja estabelecido um controle operacional e financeiro através dos gestores, tornando-se viável a manutenção do capital de giro, bem como montar estratégias para solidificação da empresa no mercado.

Por sua vez, este trabalho não esgota totalmente a fundamentação existente sobre o capital de giro, sugerindo assim estudos futuros de maior abrangência sobre o assunto, como também sobre a gestão estratégica do capital de giro, buscando referências através de estudos de casos de como reestruturar financeiramente as organizações para que se mantenham ativas no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, **Alexandre**. **Estrutura e Análise de Balanços – um enfoque econômico** – financeiro. 7<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio Silva. **Administração do Capital de Giro**. 3<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIÁSIO, Roberto. *Manual para elaboração dos projetos das monografias do departamento de Ciências Contábeis*. 2004. Disponível em <http://biasio.pro.br>. Acesso em março de 2009.
- BLATT, Adriano. **Análise de balanços – Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas – um modelo dinâmico**. 4<sup>o</sup> Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CARMONA, Charles Ulises de Montreuil. **Finanças Corporativas e Mercados**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just In Time, MRP II e OPT – Um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 1<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Harbra, 2001.
- GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Saraiva, 2002.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timação. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis – estrutura e análise**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa – A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de Riscos de Crédito – para gerentes de operações**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.