

A IMPORTÂNCIA DA CORRETA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO RAMO JOALHEIRO

DENISE DRECHASLER

Graduada em Administração de Empresas no Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA

MAGNO ANGELITO BONTORIN

Economista, Pós-graduado em Contabilidade e Finanças e MBA em Auditoria Integral
Professor e Consultor na área de Gestão

RESUMO

O crescimento de uma empresa está diretamente associado ao correto gerenciamento do capital de giro. Este artigo trata da importância da gestão do capital de giro nas micro e pequenas empresas, principalmente no que diz respeito à sincronização das entradas e saídas de recursos. Buscou-se estudar se a adoção de estratégias vinculadas à concessão de descontos e comissões escalonadas com base na forma de pagamento utilizada pelo cliente, podem refletir positivamente na redução das diferenças entre os prazos de recebimentos e de pagamentos. No referencial teórico é destacada a representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil e conceitos sobre capital de giro. Na análise de dados é realizada uma análise documental de relatórios gerenciais e contábeis de uma rede de joalherias da cidade de Curitiba. Os resultados demonstraram que a mudança nas estratégias da empresa melhorou expressivamente a capacidade de solvência, o intervalo entre os prazos de pagamentos e recebimentos e os saldos das disponibilidades. Esse estudo demonstra a influência que as estratégias comerciais bem delineadas podem ter sobre o capital de giro da organização.

Palavras-chave: Capital de giro; Micro e Pequenas Empresas; estratégias; sazonalidade, sincronização temporal.

ABSTRACT

The growth of a company is directly associated to the right management of the working capital. This article emphasizes the importance of managing the working capital in micro and small companies, especially when synchronizing their come and out come of resources. Sought to study IF the adoption strategies linked to the discount concession and staggered commissions, based on the client's payment choice, can reflect positively on the reduction of the difference between receipt and payment deadlines. In the theoretical reference is highlighted there presentation of micro and small companies in Brazil and concepts about working capital. In the data analysis is held a documental analysis of managing and accounting reports of a jewelry chain at Curitiba's city. The results show that the changing in the company's strategy expressively improves the solvency capacity, the gap between payments and receipts deadlines and the availability balance. This study shows the influence that well outlined commercial strategies can have over the organization's working capital.

Key words: Working capital; Micro and small companies; Strategies; Seasonality; Temporal synchronization.

1 INTRODUÇÃO

O cenário dos negócios tem se caracterizado pelo elevado nível de competição dos mercados. A concorrência entre as empresas é cada vez mais intensa e faz com que sejam necessárias a promoção de mudanças rápidas e eficazes para crescer ou ao menos sobreviver.

Dentre os meios para manter-se vivo no mercado, destaca-se a gestão do capital de giro que se administrada de forma correta pode gerar benefícios às organizações. Nas microempresas e empresas de pequeno porte a falta de capital de giro é apontada como a maior causa de fracasso das empresas. Devido à inexperiência dos gestores, a falta de estratégias precisas e a falta de meios de controles eficientes, grande parte das empresas desse segmento passam por sérias dificuldades financeiras.

Existem dois tipos de estratégias para atrair os cliente e vencer a concorrência. A primeira é o aumento dos prazos de pagamento oferecidos aos clientes. Essa elasticidade pode atrair mais clientes, mas por outro lado, pode comprometer diretamente o capital de giro da organização, principalmente, quando os compromissos com os fornecedores não possuem prazos tão elásticos. A segunda é a oferta de descontos para pagamentos à vista ou com prazos menores. Essa estratégia deve ser muito bem delimitada, uma vez que os preços dos produtos podem ficar acima dos preços do concorrente e o cliente pode preferir maiores prazos a menores preços. Analisando a contribuição para o capital de giro, esse método pode contribuir para a redução entre os prazos de pagamentos e recebimentos.

O objetivo do presente trabalho é verificar se a adoção de tais estratégias reflete positivamente e efetivamente no capital de giro da organização. O estudo foi baseado em uma pesquisa bibliográfica destacando a representatividade das microempresas e empresas de pequeno porte no mercado brasileiro e também a importância da gestão do capital de giro, assim como, em uma análise documental de relatórios gerenciais e contábeis fornecidos por uma empresa comercial do ramo joalheiro.

O enfoque do trabalho é na contextualização das microempresas e empresas de pequeno porte no cenário nacional, a dificuldade que essas empresas possuem em administrar o capital de giro e conceitos de como administrá-lo da melhor forma possível. Também foram explicadas as formas como o gestor pode melhorar o capital de giro da organização, os ciclos da empresa e a importância da correta administração das disponibilidades, contas a receber e estoques. A pesquisa se faz necessária, pois acrescentará informações pertinentes à ciência e orientará profissionais e acadêmicos sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE E O COMÉRCIO BRASILEIRO

As microempresas e empresas de pequeno porte representam “99,2% de todas as empresas do País, quase 60% dos empregados e 20% do Produto Interno Bruto” (SEBRAE, 2007, pg. 3). Essa estatística demonstra que esse segmento econômico é essencial para o desenvolvimento econômico nacional, tanto pela sua capacidade de gerar empregos, quanto

pela conseqüente melhora nas condições de vida da população. O estudo sobre a Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil do SEBRAE (2011, p. 4) destaca que

As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

A denominação de empresa de pequeno porte é dada à pessoa jurídica que obtém receita bruta anual entre 360 mil e 3,6 milhões de reais (PORTAL BRASIL, 2012). Essas empresas diferem das demais justamente pelo regime de tributação diferenciado a que são submetidas, ou seja, são enquadradas no Simples Nacional (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) que utiliza como base de cálculo do imposto a receita bruta (RECEITA FEDERAL DO BRASIL).

As microempresas e empresas de pequeno porte atuam, principalmente, nos ramos do comércio e serviços. A Pesquisa Anual do Comércio do IBGE (2010, p.30) demonstra através de dados numéricos a relevância do setor comercial na economia no ano de 2010, conforme segue,

O setor comercial brasileiro gerou R\$ 1,9 trilhão de receita operacional líquida e ocupou 9,4 milhões de pessoas, totalizando o pagamento de R\$ 112,4 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Foram estimadas 1.526 mil empresas comerciais, distribuídas por 1.651 mil unidades locais que exerciam a atividade de revenda de mercadorias.

No entanto, apesar de promissor percebe-se que esse segmento enfrenta algumas dificuldades com relação ao seu crescimento e competitividade, principalmente relacionadas ao financiamento do capital de giro.

Oliveira et al. (2009, pg. 8) relatam que as microempresas e empresas de pequeno porte possuem um índice de sobrevivência muito baixo. Ainda com relação às taxas de sobrevivência dessas empresas, Gonçalves (2010, p 21 *apud* SEBRAE, 2010) destaca que

32% fecham em menos de um ano; 44% em menos de dois anos; 56% em menos de 3 anos; 66% em menos de 4 anos e, por fim, 71% delas em menos de 5 anos. O principal motivo dá-se em função de: falta de capital de giro (24,1%); alta carga tributária (16%); ausência de clientes (8%); grande concorrência (7,1%) e baixa rentabilidade (6,1%).

Sobre essa dificuldade de sobrevivência das empresas no mercado, Paixão et al. (2008, p.200, *apud* SEBRAE, 2004) destaca que “Os empresários apontam como a primeira causa para o fechamento de empresas a falta de capital de giro. Mais especificamente, em relação ao desequilíbrio entre as entradas e saídas de recursos, ou seja, o fluxo de caixa.”

2.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

No cenário econômico em que as empresas estão inseridas, as alterações de mercado, como por exemplo, as variações sazonais de preços e produtos, as incertezas políticas, a inflação e a concorrência acirrada forçam os gestores financeiros a tratarem com maior atenção os recursos correntes (curto prazo) da empresa.

Essas modificações mercadológicas afetam diretamente as empresas de pequeno porte do setor comercial e a eficiência de uma gestão financeira de curto prazo é de extrema importância para o sucesso da organização. A maioria das empresas de pequeno porte costuma apenas reagir e se adaptar às mudanças no mercado e não possuem uma gestão baseada em controles financeiros precisos. A falta de controles mais eficientes impede que as empresas se antecipem aos eventos e não trabalhem com projeções futuras, o que torna a tomada de decisões difícil e reativa. “Nessas empresas, o capital no curto prazo é escasso. Aliado ao porte, a inexperiência dos proprietários e a escassez de pessoal de apoio, aumenta os desafios do negócio e limita o crescimento” (PANUCCI FILHO E CHEROBIN, 2011 *apud* SEBRAE, 2008, p. 78).

Nesse contexto, destaca-se a importância de o gestor financeiro estabelecer políticas de administração e controle do capital de giro, uma vez que as estratégias de curto prazo mal dimensionadas podem afetar os seus objetivos de longo prazo.

O capital de giro é conceituado como os valores constantes nas contas dos ativos circulantes, ou seja, as disponibilidades, contas a receber e estoques que custeiam as necessidades operacionais da empresa (FERREIRA et al., 2011, pg. 866). Para Assaf Neto e Silva (2012, p. 2) “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”. Nesse sentido Moraes (2011, p. 3) também afirma que “O capital de giro representa os recursos movimentados no curto prazo e está associado ao gerenciamento do caixa, estoques, clientes e outros direitos que fazem parte do ativo circulante da empresa”.

Se os elementos do capital de giro, são aqueles constantes nos ativos circulantes e passivos circulantes, cabe destacar que um grande desafio para o administrador financeiro é ajustar da maneira mais eficiente possível a sua sincronização temporal, isto é, compatibilizar as datas de pagamentos com as datas de recebimentos das operações (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p 03). Paixão et al. (2008 *apud* Augustini, 1999, p. 200-201) explica que

A característica dominante dos recursos que totalizam o capital de giro é o curto espaço de tempo em que estes mesmos recursos são transformados em outros ativos. Ou seja, estoques transformam-se em contas a receber que, por sua vez, transforma-se em disponível que é utilizado para compra de matéria prima e assim por diante.

Com isso, pode-se afirmar que o tempo é o grande condicionante quando a questão é administração do capital de giro. Cabe ao gestor conseguir diminuir as discrepâncias temporais e gerir os recursos de forma a otimizar as operações da empresa. Segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 3),

Pelo fato de as atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas

evoluções como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle.

As necessidades de capital de giro são definidas de acordo com as particularidades de cada negócio e uma série de variáveis de mercado. Nesse sentido, Assaf Neto e Silva (2012, p. 2) destacam

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, contas a receber e caixa; sazonalidade dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas nas condições de venda, de crédito, produção, etc.

Já para Seidel e Kume (2003, p. 67), as necessidades de capital de giro (NCG) podem ter as seguintes variações:

Figura 1 - Variações do Capital de Giro

VARIAÇÕES	CONSEQUÊNCIAS
Preço dos estoques	O aumento ou diminuição pode afetar diretamente as necessidades de capital de giro.
Giro dos estoques	O tempo de permanência dos produtos em estoque pode aumentar ou diminuir a NCG, assim como, influenciar no ciclo operacional.
Níveis de atividade econômica	Uma expansão dos negócios pode aumentar as NCG.
Prazos de produção	Ao diminuir esses prazos, conseqüentemente, diminui as NCG.
Prazos de pagamento dos fornecedores	Afeta diretamente o passivo circulante operacional. Quanto maiores as negociações desses prazos melhor.
Prazos de recebimento dos clientes	Sujeita a pressões do mercado. A concessão de crédito aumenta o ativo circulante operacional.

Fonte: Adaptado de Seidel e Kume (2003, p. 67)

Um importante indicador para mensurar a folga financeira da empresa é o Capital Circulante Líquido (CCL), o qual é obtido através da subtração entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Segundo Sousa, Luporini e Souza (2000, p. 5) o Capital Circulante Líquido (CCL) pode ter duas definições

Primeira, o CCL é a diferença entre os ativos circulantes (AC) e os passivos circulantes (PC). Neste caso, pode-se evidenciar que o ativo circulante é financiado pelo passivo circulante e pelo capital circulante líquido. Segunda, o CCL é constituído pelo excedente das fontes de recursos de longo prazo sobre os ativos não-correntes. Pode-se afirmar que o CCL é constituído por uma parcela dos empréstimos e financiamentos a longo prazo e por uma parcela do patrimônio líquido.

Para uma empresa definir qual a parcela dos seus recursos que serão imobilizados em ativos correntes, primeiro ela deve determinar a sua escolha entre risco e retorno. Não acontecem mudanças na liquidez de uma organização sem que haja modificações na sua

rentabilidade, ou seja, para uma maior rentabilidade a empresa precisará trabalhar com menor liquidez e vice-versa (ASSAF NETO E SILVA, 2012, pg. 13).

Ainda com relação ao risco e retorno, se o CCL for maior, a empresa terá elevada capacidade para saldar os seus compromissos e maior folga financeira. No entanto, essa segurança obtida pela folga financeira poderá ocasionar maiores custos de oportunidade, diminuindo os seus resultados. Por outro lado, com um CCL menor, a empresa apresentará reduzida margem de segurança e maior risco de insolvência. Mas ao mesmo tempo pode aumentar a sua rentabilidade por diminuir os fundos imobilizados em ativos que apresentam menor rentabilidade (ASSAF NETO E SILVA, 2012, pg. 13).

O capital de giro sofre constantemente impactos das decisões tomadas pelos gestores e também por fatores do ambiente externo e do ambiente interno da organização. Muitas vezes, nas microempresas e empresas de pequeno porte, conforme já explicado anteriormente, não existe uma gestão empresarial efetiva, o que faz com que essas mudanças no ambiente não sejam tratadas com a devida importância.

Uma variável que afeta diretamente o capital de giro, principalmente das empresas comerciais, é a sazonalidade das vendas. Dependendo do produto que é comercializado, pode ser que as vendas se concentrem em apenas alguns meses do ano enquanto que nos outros meses as vendas podem não atingir os níveis necessários para manter o funcionamento da organização (FERREIRA et al., 2011, p. 879 *apud* SANTOS, 2001).

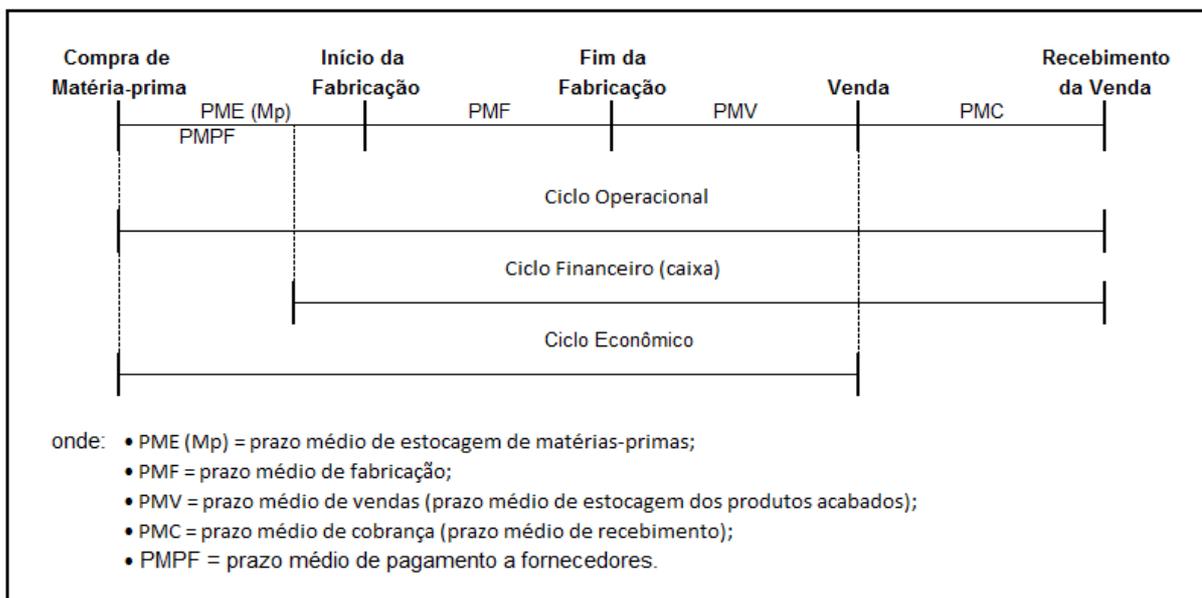
Quando os meses de maior fluxo de vendas são previsíveis se torna mais fácil administrar a distribuição dos recursos, mas se faz necessário um planejamento financeiro adequado. Ferreira et al. (2011, p. 879-880) explicam que quando existem vendas sazonais, para uma administração do capital de giro eficiente, as projeções de fluxo de caixa devem ser em base anual. Quando não existe um acompanhamento financeiro os períodos de vendas elevadas podem ser entendidos como uma tendência contínua e as reservas financeiras para os períodos de vendas desfavoráveis deixam de ser feitas. Assim sendo, o gestor financeiro deve manter uma reserva em aplicações financeiras de alta liquidez, para que nos períodos de diminuição das vendas a empresa não passe por dificuldades financeiras.

Para que esse planejamento financeiro aconteça de forma a trazer resultados para a empresa, primeiro é preciso entender que a administração do capital de giro compreende a gestão operacional de várias etapas dos processos empresariais, ou seja, a gestão dos ciclos da empresa. Padoveze (2011, p. 198) explica que a gestão do capital de giro contempla a “gestão da utilização dos recursos necessários para o processo de transformação, a gestão do processo de transformação dos produtos e serviços e, finalmente, a gestão do processo de entrega dos produtos e serviços aos clientes”.

2.2.1 Os Ciclos da Empresa

Seguindo a premissa de que as organizações são compostas de ciclos que vão desde a aquisição da matéria prima até o recebimento das vendas, cabe ao gestor diminuir o tempo desses ciclos. Nesse sentido, volta a questão da importância da administração temporal, pois quanto maior for o ciclo da empresa maior será a necessidade de recursos demandados para a execução das atividades (PADOVEZE, 2011, p. 196). Existem três conceitos de ciclos: o operacional, o financeiro e o econômico. A Figura 1 demonstra os ciclos de uma empresa e suas etapas.

Figura 2 - Os Ciclos de uma Empresa



Fonte: Adaptado de ASSAF NETO E SILVA (2012, p. 11)

Conforme a figura 1, o ciclo operacional pode ser obtido através da soma das seguintes etapas: prazo médio de estocagem de matérias-primas, prazo médio de fabricação, prazo médio de venda e prazo médio de cobrança. A partir do ciclo operacional se identifica os ciclos financeiro e econômico.

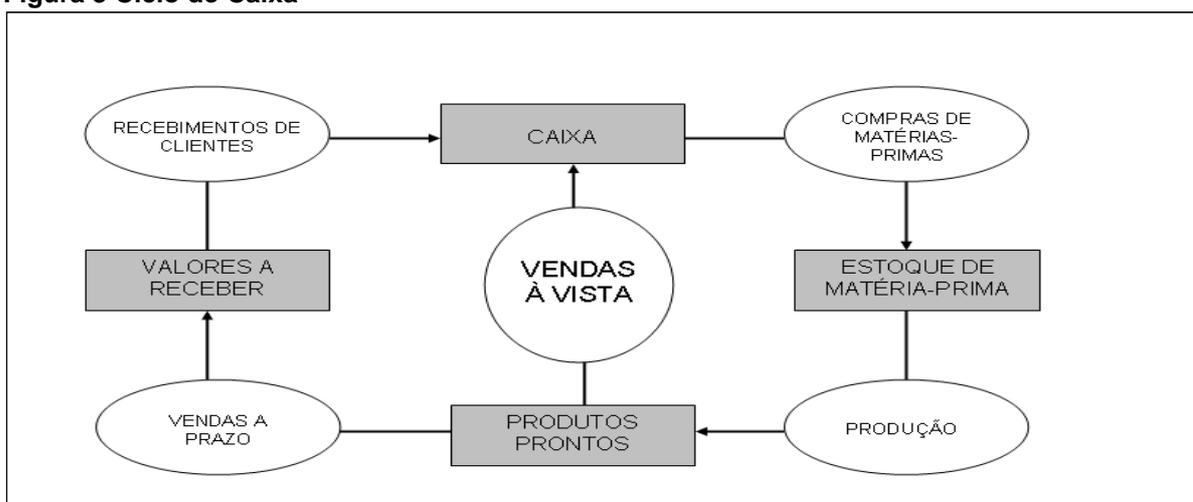
O ciclo econômico compreende basicamente o período entre a compra de matéria prima, a venda e a entrega dos produtos acabados (PADOVEZE, 2011, p. 197). Assim, pode-se constatar que esse ciclo engloba a diferença temporal entre as compras e as vendas de uma organização. Esse ciclo não leva em consideração os reflexos das operações no caixa da empresa (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p. 12).

O ciclo econômico resulta da somatória do prazo médio de estocagem, o prazo médio de fabricação e o prazo médio de vendas. Essa operação identifica o tempo que o estoque da empresa leva para girar; assim, quanto maior o estoque, mais lento se torna o giro dele.

O ciclo financeiro, por sua vez, é a variação entre os eventos provenientes do pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas, ou seja, está diretamente ligado com o tempo que a empresa precisará de financiamento para as suas operações (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p. 12).

Esse ciclo pode ser calculado através da subtração do ciclo operacional e o período médio de pagamentos a fornecedores. A análise a ser feita desse indicador é de que quanto maior o ciclo, mais recursos próprios e de terceiros estão financiando as operações de empresa.

A figura 2 demonstra um ciclo de caixa, e ao analisá-la percebe-se que existem algumas ações que podem vir a diminuir esse ciclo e resultar em uma diminuição nos custos financeiros da empresa, como por exemplo: negociação por maiores prazos de pagamentos aos fornecedores, aumentar o giro dos estoques, trabalhando com quantidades de produtos mais enxutas, porém não prejudicando o atendimento aos pedidos dos clientes; e também procurar diminuir os prazos de recebimento das vendas, no entanto, com uma estratégia coerente para que a empresa não perca vendas para a concorrência.

Figura 3 Ciclo de Caixa

Fonte: Sanvicente (2011, p. 121).

Com relação ao ciclo de caixa descrito na Figura 2, acima, Sanvicente (2011, p. 121) salienta que

Não é só difícil olhar para uma empresa real em funcionamento e examinar o processo pelo qual as etapas são vencidas nesse ciclo, como certamente uma empresa terá vários ciclos em andamento simultaneamente, e em etapas distintas a cada momento considerado.

Ainda a respeito da ilustração supracitada pode-se destacar que cada empresa deve levar em consideração as particularidades do ramo em que se encontra. Por exemplo, para uma empresa comercial o ciclo não compreenderia os itens relacionados à compra de matérias primas, estoque e produção, pois essas empresas trabalham apenas com a revenda de mercadorias. Nesse sentido, Sanvicente (2011, p. 121) ainda destaca que

É importante sempre ter em mente que o capital de giro é mantido pela empresa para sustentar um dado volume de operações. Os investimentos em cada item decorrem da natureza das operações às quais a empresa se dedica, bem como das peculiaridades do setor que opera.

Muitos gestores podem até ter conhecimento da existência dos ciclos operacionais, econômicos e financeiros e da importância que eles exercem no processo de tomada de decisões, mas não sabem como mensurá-los e interpretá-los. Com base em indicadores e em informações retiradas de relatórios contábeis, do balanço patrimonial e da demonstração dos resultados do exercício é possível fazer a mensuração dos itens que compõem cada ciclo e utilizá-los na formação de estratégias para otimizá-los.

Dentre os diversos indicadores existentes, serão destacados neste artigo, somente aqueles importantes para o capital de giro de empresas comerciais, como segue:

- Pagamento de Fornecedores: Indica o prazo médio, em dias, para a empresa pagar suas compras. Importante para definição de estratégias de seleção dos fornecedores que ofereçam melhores prazos de pagamento.

$$\text{Prazo Médio De Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (Duplas A Pagar)} \times 360}{\text{Compras De Materiais (Bruto)}}$$

- Estocagem de Produtos Acabados: Esse indicador apresenta quantas vezes o estoque gira, assim como, o tempo que ele leva para girar. Esse indicador é importante para definição de estratégias para se obter quantidades ideais de estoque, diminuindo a necessidade de capital de giro na empresa.

Também pode ser interpretado como o número de vezes que o estoque se renova durante o período contábil.

$$\text{Giro Do Estoque} = \frac{\text{Custo Do Produto Vendido}}{\text{Estoque De Produtos Acabados}}$$

$$\text{Dias Em Estoque} = \frac{\text{Estoque De Produtos Acabados} \times 360}{\text{Custo Dos Produtos Vendidos}}$$

- Recebimento de Cliente: Representa quanto tempo a empresa demora para receber as suas vendas. Essencial para definição de estratégias para diminuição do prazo de recebimento, sem comprometer o resultado das vendas.

$$\text{Prazo Médio De Recebimento} = \frac{\text{Clientes (Duplas A Receber)} \times 360 \text{ Dias}}{\text{Vendas (Receita Operacional Bruta)}}$$

2.2.2 Administração das Disponibilidades, Contas a Receber e Estoques

Para se determinar as necessidades de capital de giro de maneira mais eficiente, é primordial a administração correta das disponibilidades, contas a receber e estoques.

As organizações conseguem mensurar seus passivos circulantes, no entanto os ativos circulantes não são previsíveis, pelo fato de serem oriundos dos resultados de vendas e não dependerem diretamente das ações da empresa (SOUSA; LUPORINI; SOUZA, 2000, P. 05)

As disponibilidades são compostas pelo dinheiro que a empresa tem em caixa e pelos valores constantes em contas bancárias e que permitem que a empresa efetue seus pagamentos imediatos (SANVICENTE, 2011, p. 140).

Para Assaf Neto e Silva (2012, p. 100), a condição ideal de liquidez de uma empresa é que mantenha saldo de caixa igual a zero, ou seja, que as entradas de caixa sejam iguais

às saídas de caixa. Mas como essa situação é ilusória e inexistente cabe ao administrador financeiro estipular valores mínimos de caixa para suas operações.

Ferreira et al. (2011 *apud* Gitman, 2001, p. 875-876) afirmam que existem três razões para se manter certos níveis de liquidez. Primeira, para transação que são para aqueles eventos do dia a dia da organização, ou seja, ter valores em caixa para pagamento de suas atividades normais. Segunda, para precaução, pois é comum ocorrerem despesas inesperadas e quanto maior for o saldo de caixa disponível para essas situações, mais elevada a margem de segurança da empresa. E a terceira razão é para especulação, que ocorre quando existem valores monetários que não precisam se empregados nas atividades da empresa e podem gerar lucro se aplicados. Essas aplicações, muitas vezes, oferecem rendimentos altamente atraentes para a empresa.

A manutenção de níveis mínimos de caixa depende de diversas questões como, por exemplo, simultaneidade dos pagamentos e recebimentos de caixa; imprevisibilidade de eventos; relacionamento com o sistema financeiro eficiente; altos investimentos em estoques; elevados prazos de recebimentos; reduzidos prazos de pagamentos, entre várias outras (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p. 101).

No que diz respeito às contas a receber, pode-se dizer que são aquelas decorrentes das vendas a prazo da empresa. Ferreira et al. (2011, p. 876 *apud* Santos, 2001) consideram que as estratégias de concessão de crédito devem ser traçadas com base no aumento das vendas que essa concessão irá proporcionar, na redução de custos de manutenção e no combate da inadimplência.

Ainda sobre a importância de tais estratégias, Ferreira et al. (2011 *apud* Gitman, 2001, p. 875-876) destacam que

Numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, porém, ao mesmo tempo, exigirá maior investimento em duplicatas a receber e em estoques. Por outro lado, se ocorrer um arrocho nos padrões de crédito, deverá haver uma redução nas vendas.

Uma estratégia que pode ser utilizada pelas empresas para reduzir os prazos de recebimentos são as concessões de desconto para pagamentos efetuados à vista ou em prazos menores. A concessão de desconto pode ocorrer por quatro motivos: primeiro, antecipar o fluxo de caixa e reduzir a necessidade de financiamento; segundo, aumentar as vendas; terceiro, diminuir o risco de insolvência dos clientes; e por fim, o quarto é diminuir a sazonalidade das vendas (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p. 129).

A definição das políticas de crédito está diretamente ligada à necessidade de capital de giro, pois se as vendas aumentam também aumenta essa necessidade. Segundo Padoveze (2011, p. 211)

As vendas a prazo podem ser uma necessidade do negócio em que a empresa atua, mas, na maioria das vezes, são um produto da política de crédito da companhia. Essa política de crédito pode ser um elemento competitivo diferenciador da empresa e incrementador de volume das vendas. Assim, a política de crédito está intimamente associada à variação do volume vendido.

As empresas comerciais, muitas vezes, utilizam como ferramenta de concessão de crédito o parcelamento das vendas no cartão de crédito. Esta modalidade se tornou um meio de pagamento muito utilizado pela população. Cada vez mais, estendendo o parcelamento das compras, hoje, essa forma de pagamento se tornou uma grande arma para vencer a concorrência. Wang e Ikeda (2010, p. 5) ressaltam que

Anualmente, milhões de vendas são realizadas com o cartão de crédito. Transações com o cartão favorecem tanto os usuários quanto os ofertantes. De um lado, os portadores ao realizar seus pagamentos, recebem maior segurança, comodidade e facilidade, e de outro, os estabelecimentos comerciais têm pontualidade no recebimento do dinheiro, rapidez e segurança na transação para alavancar seus lucros.

No entanto, apesar dos benefícios que o parcelamento no cartão de crédito traz para a empresa, como a elasticidade dos prazos de recebimento, muitas vezes, as empresas passam por dificuldades financeiras justamente pelo descompasso entre os prazos de pagamento e recebimento. Esse fato obriga as empresas a recorrerem a sistemas de financiamento do capital de giro, como por exemplo, os sistemas de antecipação de recebíveis oferecidos por instituições bancárias, operadoras de cartões de crédito e empresas de *factoring*.

Elas modalidades de antecipação de recebíveis possuem o mesmo princípio, a empresa solicita à instituição seus recebíveis em determinado período de tempo, e recebe antecipadamente as suas vendas com o desconto de uma determinada taxa de juros. Nas instituições bancárias há ainda a cobrança de IOF.

A antecipação de recebíveis é um empréstimo que possibilita o aumento do capital de giro e acelera o crescimento da empresa. Com essa linha de crédito, pode-se antecipar o fluxo de caixa utilizando, como garantia o que a empresa tem a receber. Após a aprovação do crédito, os valores são liberados diretamente em conta corrente e a cobrança dos recebíveis é feita pelo banco (GRACIANO e BERTOLINI, 2009, P. 5 *apud* Reichert, 2004).

E por fim, os estoques que representam um grande desafio para o gestor, uma vez a empresa precisa manter certo grau de estoques para atender às necessidades dos clientes, mas não pode manter seus níveis elevados pelos altos custos que eles representam e pelo comprometimento da rentabilidade da organização (FERREIRA et al., 2011, p. 876 *apud* BRIGHAM, 1999).

Assaf Neto e Silva (2012, p.196) destacam que “São várias as razões que levam ao investimento em estoques. Possuir estoques tem a importante função de tornar o fluxo econômico contínuo”. Nesse sentido, percebe-se a complexidade da gestão de estoques, pois é preciso levar em consideração vários fatores ao definir as políticas a serem adotadas, como: necessidade de manutenção de estoques de segurança; as características particulares de cada ramo de atuação; comportamento das vendas, como é o caso das empresas que trabalham com vendas sazonais; a política de venda do fornecedor, entre outros (ASSAF NETO E SILVA 2012, p.196-197).

Sobre a importância dos controles de estoque, Panucci Filho e Cherubim (2011 *apud* Marion, 2010, p. 81) consideram

O controle de estoque contribui para o equilíbrio entre a demanda de produção, das vendas, e a capacidade de aquisição. O estoque compõe os elementos do ativo circulante e a atenção nesse item torna-se ainda mais

relevante quando se opera com escassez de recursos. As compras atendem à demanda de produção na indústria e a demanda de vendas no comércio.

Depois de conhecidas as particularidades de cada item que compõe os ativos de curto prazo, é perceptível que a questão da gestão desses itens é a previsibilidade temporal dos eventos. Uma importante ferramenta para mensuração e controle desses ativos é o fluxo de caixa.

Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas (ASSAF NETO E SILVA, 2011, p. 33).

O fluxo de caixa é indispensável para as empresas, uma vez que demonstra o rumo financeiro que a empresa está seguindo e propicia a antecipação de negócios junto às instituições financeiras favorecendo a obtenção de melhores taxa, o que não aconteceria em situações de negociação sem a devida antecedência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos representam os meios fundamentais para atingir os fins da pesquisa proposta. “Tem como objetivo identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (GONÇALVES, 2010 p. 14 *apud* VERA, 1994).

O presente estudo, a fim de elucidar o problema de pesquisa, apresentará uma pesquisa bibliográfica e uma análise documental.

A pesquisa bibliográfica será desenvolvida com base em livros, artigos científicos, teses e dissertações. Esse levantamento demonstrará a importância da correta administração do capital de giro nas organizações.

Já a pesquisa documental será realizada através da análise dos relatórios gerenciais e contábeis da empresa. Essa etapa do trabalho irá demonstrar os resultados obtidos no capital de giro da organização, principalmente nos prazos de recebimentos e pagamentos, depois de uma mudança de estratégia de precificação.

A análise documental será dividida em dois períodos diferentes, separados da seguinte maneira: período que não havia diferenciação de preços independente da forma de pagamento do cliente, que compreende o período de 01 de novembro de 2011 e 30 de abril de 2012; e o período em que foram adotadas estratégias de precificação com base na forma de pagamento utilizada pelo cliente, que compreende o período de 01 de novembro de 2012 e 30 de abril de 2013.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Joia Curitibana, que será objeto desse estudo é uma empresa de pequeno porte do segmento comercial, situada na cidade de Curitiba. Os produtos comercializados pela empresa são joias clássicas e contemporâneas e relógios de diversas marcas.

Com quatro lojas distribuídas em *shoppings* da capital, a Joia Curitibana está presente no mercado desde 1982, quando a proprietária da empresa começou a vender joias em um pequeno mostruário para alguns amigos. Com o tempo houve a necessidade da abertura de uma loja para comportar o volume das vendas e também para legalizar as suas operações.

Como muitas microempresas e empresas de pequeno porte, a Joia Curitibana começou do sonho de uma empreendedora, sem conhecimentos aprofundados de como administrar um negócio, mas mesmo assim conseguiu crescer e sobreviver em um mercado tão competitivo como o joalheiro.

Quanto à sua estrutura organizacional, a proprietária dirige a empresa e procura participar de todos os processos administrativos e comerciais, o que torna o processo de tomada de decisões totalmente centralizado nela. Na parte administrativa, a empresa é composta por uma gerente geral, um analista financeiro, três assistentes administrativos e uma recepcionista. E na parte comercial, compreende quatro gerentes e vinte e três vendedores.

A Joia Curitibana busca a valorização de seus colaboradores, a prestação de um atendimento diferenciado aos seus clientes e procura ter uma relação estreita com seus fornecedores, que são tratados como verdadeiros parceiros da organização. Em relação à concorrência, a mesma é intensa principalmente pelo fato das lojas estarem presentes em *shoppings centers* e existirem muitas lojas do mesmo segmento em um mesmo ambiente. Mesmo assim, a empresa procura operar com boas práticas de concorrência.

A empresa não possui ferramentas de gestão estratégica, como missão, visão e valores, assim como, não possui procedimentos que busquem melhorias de processos.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Através de uma análise em relatórios gerenciais e contábeis buscou-se verificar se uma mudança na estratégia de precificação da empresa Joia Curitibana refletiu positivamente no capital de giro da organização.

Embora as datas de fechamento de balanço e de calendário civil coincidam, neste estudo, foi utilizado um período diferente em função das mudanças da política de descontos e de pagamento de comissões aos vendedores.

Estabelecendo um comparativo entre os períodos de 01/11/2011 a 30/04/2012 em que não havia variação na comissão do vendedor e a política de descontos ofertados ao cliente não era bem delimitada, e 01/11/2012 a 30/04/2013 em que foram criadas variações

de comissão e de desconto com base na forma de pagamento optada pelo cliente, procurou-se entender o real impacto de tais mudanças nas finanças da empresa.

Para que não existam distorções de informações e para que seja possível entender as variações no capital de giro, foram utilizados os mesmos períodos, porém, em anos diferentes devido à sazonalidade de vendas que a empresa apresenta. A maior representatividade das vendas está concentrada em algumas datas comerciais ou datas de promoções específicas já conhecidas pelos clientes. Ferreira et al. (2011, p. 879 *apud* SANTOS, 2001) explicam que pode ser que as vendas se concentrem em apenas alguns meses do ano enquanto que nos outros meses as vendas podem não atingir os níveis necessários para manter o funcionamento da organização.

Para manter o sigilo das informações da empresa, os números constantes nesse estudo são fictícios, embora guardem a mesma proporcionalidade em seus valores, apenas a representatividade percentual é real.

As vendas com datas anteriores a novembro de 2012 eram comissionadas em 3,5%, independente se os produtos eram pagos à vista ou em 10 vezes no cartão de crédito. Tal prática fazia com que os vendedores não se empenhassem em tentar obter prazos de recebimentos mais curtos e prejudicava diretamente o capital de giro da empresa.

A administração financeira da organização ficava mais comprometida, porque os prazos de recebimentos eram cada vez maiores enquanto os prazos de pagamentos aos fornecedores não se alteravam. Isso fazia com que a empresa buscasse cada vez mais recursos de terceiros para financiar as suas operações.

Apesar de prejudicar a administração do capital de giro, a elasticidade nos prazos de pagamento ofertados ao cliente é uma política de crédito muito importante para vencer a concorrência. A respeito das vendas a prazo, Padoveze (2011, pg. 211) destaca que “Essa política de crédito pode ser um elemento competitivo e diferenciador da empresa e incrementador de volume das vendas”.

Para diminuir os impactos nas finanças que essa tendência das vendas a prazo ocasionam, em outubro de 2012 foi criada uma estratégia para tentar diminuir o descompasso entre os prazos de recebimentos e de pagamentos e, conseqüentemente, diminuir a necessidade de financiamento do capital de giro. As comissões passaram a ser indexadas com base na forma de pagamento utilizada pelo cliente. Para não desmotivar os vendedores, as comissões com parcelamento em até quatro vezes aumentaram, ficando em uma média de 3,90%, ou seja, as vendas nessas condições tiveram um acréscimo médio de 0,40%. As vendas acima de quatro vezes passaram a ter uma média de comissão mais baixa. A tabela a seguir demonstra as faixas de comissões criadas.

COMISSÕES		
Condição	Forma de Pagamento	%
À vista	Dinheiro	4,50
	Cheque à Vista	
	Cartões de Débito	
Para 30 dias	Cartão de Crédito à vista	4,00
	Cheque para 30 dias	
Entrada + Parcelado de 2 a 4 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	3,60
	Cheques pré-datados	
Entrada + Parcelado de 5 a 7 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	2,73
	Cheques pré-datados	
Entrada + Parcelado de 8 a 10 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	2,03
	Cheques pré-datados	
Parcelado de 2 a 4 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	3,47
	Cheques pré-datados	
Parcelado de 5 a 7 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	2,73
	Cheques pré-datados	
Parcelado de 8 a 10 vezes	Cartões de Crédito Parcelado	2,03
	Cheques pré-datados	

Paralelamente, a essa mudança nos procedimentos internos da organização, foi criada uma estratégia de concessão de descontos baseada na forma de pagamento. Quanto menores os prazos de pagamentos escolhidos pelo cliente maior o desconto no produto. Assaf Neto e Silva (2012, pg. 129) afirmam que adoção de tal estratégia pode ocorrer por quatro motivos: primeiro, antecipar o fluxo de caixa e reduzir a necessidade de financiamento; segundo, aumentar as vendas; terceiro, diminuir o risco de insolvência dos clientes; e por fim, o quarto é diminuir a sazonalidade das vendas (ASSAF NETO E SILVA, 2012, p. 129).

Um importante indicador para medir a folga financeira da empresa é o CCL (Capital Circulante Líquido), que demonstra qual a parcela dos seus recursos estão sendo imobilizados em ativos correntes (ASSAF NETO E SILVA, 2012, pg. 13).

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2011 a 30/04/2012								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.332,67		892,80		6.871,80		1.353,67	
CIRCULANTE	1.176,70	88	6.892,80	100	6.871,80	100	1.197,69	88
PASSIVO	2.143,54		3.294,88		3.860,26		2.708,92	
CIRCULANTE	1.845,06	86	2.075,47	63	2.252,64	58	2.022,23	75

$$\text{CCL} = 1.197,69 - 2.022,23 = \text{R\$ } -824,54$$

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2012 a 30/04/2013								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.341,62		7.260,24		5.782,37		2.819,49	
CIRCULANTE	1.186,09	88	7.258,97	100	5.782,37	100	2.662,69	94
PASSIVO	2.820,68		3.857,68		3.841,76		2.804,76	
CIRCULANTE	2.040,15	72	2.068,00	54	1.876,94	49	1.849,08	66

$$\text{CCL} = 2.662,69 - 1.849,08 = \text{R\$ } 813,61$$

Analisando os balancetes acima, se percebe que no primeiro período estudado a empresa apresentou um CCL negativo, -R\$ 824.54, o que representa que parte do seu ativo

circulante não estava sendo financiado pelo seu passivo de curto prazo, ou seja, o retorno das aplicações de recursos é superior aos prazos das dívidas da empresa. Já o segundo período demonstra um cenário diferente, com um CCL positivo, R\$ 813.61, que atesta maior folga financeira e maior capacidade para saldar seus compromissos.

Com relação aos indicadores de atividade, que estão relacionados com a administração dos ativos correntes, eles podem exercer um papel importante no processo de tomada de decisão e na formação de estratégias para melhorar o desempenho da empresa. Tendo em vista a característica operacional da empresa, nesse estudo, serão calculados apenas os prazos de pagamentos e os prazos de recebimentos.

O prazo médio de pagamentos demonstra, em dias, o prazo médio para a empresa pagar as suas contas. Sua fórmula consiste em:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (Duplas a Pagar)} \times 360}{\text{Compras de Materiais (Bruto)}}$$

A seguir segue as informações retiradas dos balancetes da empresa e a sua aplicação na fórmula acima.

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2011 a 30/04/2012								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
PASSIVO	2.143,54		3.294,88		3.860,26		2.708,92	
CIRCULANTE	1.845,06	86	2.075,47	63	2.252,64	58	2.022,23	75
FORNECEDORES	670,25	36	1.105,81	53	1.311,32	58	875,76	43
DESPESAS	3.517,01		3.546,13		1.100,67		5.962,47	
CUSTO DA MERC. E SERV. VENDIDOS	2.243,93	64	2.573,21	73	1.078,01	98	3.739,12	63
COMPRAS A PRAZO	2.243,93	100	2.573,21	100	1.078,01	100	3.739,12	100

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{875,76 \times 360}{2.573,21} = 123 \text{ dias}$$

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2012 a 30/04/2013								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
PASSIVO	2.820,68		3.857,68		3.841,76		2.804,76	
CIRCULANTE	2.040,15	72	2.068,00	54	1.876,94	49	1.849,08	66
FORNECEDORES	482,05	24	1.122,78	54	1.110,43	59	469,70	25
DESPESAS	4.448,44		2.304,21		2.666,27		4.086,39	
CUSTO DA MERC. E SERV. VENDIDOS	3.013,89	68	1.294,63	56	2.172,15	82	2.136,38	52
COMPRAS A PRAZO	3.013,89	100	1.294,63	100	2.172,15	100	2.136,38	100

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{469,70 \times 360}{1.294,63} = 131 \text{ dias}$$

Apesar de pouco significativo, o prazo médio de pagamentos aumentou em oito dias de um período para o outro. Isso é positivo para a empresa, pois quanto maior esse indicador melhor, uma vez que demonstra mais flexibilidade nos prazos de pagamentos, maior tempo para realizar e receber as suas vendas, além de permitir que os recursos permaneçam no caixa da empresa por mais tempo, oportunizando investimentos em outros ativos.

Quanto ao prazo médio de recebimentos, ele evidencia também em dias, o tempo que a empresa demora em receber as suas vendas. Quanto menores estes prazos melhor para a empresa. Sua fórmula consiste em:

$$\text{Prazo Médio De Recebimento} = \frac{\text{Clientes (Dupls A Receber)} \times 360 \text{ Dias}}{\text{Vendas (Receita Operacional Bruta)}}$$

Aplicando os valores retirados dos balancetes, conforme destacado na tabela abaixo, constata-se que a estratégia de precificação adotada pela empresa está sendo positiva, pois os prazos de recebimento diminuíram, em média, 32 dias.

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2011 a 30/04/2012								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.332,67		6.892,80		6.871,80		1.353,67	
CIRCULANTE	1.176,70	88	6.892,80	100	6.871,80	100	1.197,69	88
DIREITOS A REALIZAR	695,89	59	2.740,28	40	2.443,74	35	992,43	83
DUPLICATAS A RECEBER	577,18	60	2.587,19	94	2.297,12	94	867,24	71
RECEITAS	2.706,14		228,36		2.592,62		5.070,40	
RECEITAS LÍQUIDAS DE VENDAS	2.662,45	98	228,36	100	2.586,86	100	5.020,95	99
RECEITAS BRUTA DE VENDAS	2.896,34	109	0,64	28	2.586,86	100	5.482,56	109

$$\text{Prazo Médio De Recebimento} = \frac{867,24 \times 360}{2.586,86} = 121 \text{ dias}$$

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2012 a 30/04/2013								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.341,62		7.260,24		5.782,37		2.819,49	
CIRCULANTE	1.186,09	88	7.258,97	100	5.782,37	100	2.662,69	94
DIREITOS A REALIZAR	953,59	80	2.661,71	37	2.513,24	43	1.102,06	41
DUPLICATAS A RECEBER	510,57	54	2.496,70	94	2.372,18	94	635,10	58
RECEITAS	2.964,39		1.131,92		2.574,60		4.407,07	
RECEITAS LÍQUIDAS DE VENDAS	2.956,60	100	1.126,65	99	2.560,97	99	4.390,93	100
RECEITAS BRUTA DE VENDAS	3.231,54	109	916,26	81	2.560,97	100	4.876,25	111

$$\text{Prazo Médio De Recebimento} = \frac{635,10 \times 360}{2.560,97} = 89 \text{ dias}$$

Foi possível a comprovação dos dados acima através dos relatórios gerenciais da empresa que evidenciam que todos os recebíveis à vista aumentaram seus percentuais em relação ao total das vendas. Considerando as formas de pagamento à vista, no primeiro período estudado, elas representavam 12% em média. Com a nova estratégia, passou para uma média de 14%. Em contrapartida, verificou-se redução na participação das vendas a prazo que no primeiro período estudado representavam em média 11%, enquanto no segundo período passaram a representar 9%.

RECEBÍVEIS DA EMPRESA JOIA CURITIBANA						
Forma de Pagamento		Número de vezes	01/11/2011 a 30/04/2012		01/11/2012 a 30/04/2013	
			Valor	%	Valor	%
Dinheiro			R\$ 298.265,39	11,53	R\$ 299.633,05	11,70
Cheque à vista			R\$ 130.636,62	5,05	R\$ 156.987,23	6,13
Cartões de Débito			R\$ 435.627,86	16,84	R\$ 551.119,94	21,52
Cartões Crédito		30 dias	R\$ 328.531,70	12,70	R\$ 437.156,94	17,07
Cheque pré-datado		2 a 6 vezes	R\$ 135.810,35	5,25	R\$ 119.084,93	4,65
		7 a 10 vezes	R\$ 144.088,31	5,57	R\$ 83.487,50	3,26
Cartões Crédito Parcelados		2 a 6 vezes	R\$ 648.526,75	25,07	R\$ 718.351,03	28,05
		7 a 10 vezes	R\$ 366.817,28	14,18	R\$ 121.133,70	4,73
Permutas e Brindes			R\$ 98.559,51	3,81	R\$ 74.011,92	2,89
			R\$ 2.586.863,78	100,00	R\$ 2.560.966,25	100,00

A maior liquidez dos recebíveis tende a diminuir as necessidades de financiamento do capital de giro. Para uma empresa comercial, essa maior liquidez pode refletir em uma

diminuição nas taxas pagas às administradoras de cartões de crédito, pois, quanto menores as parcelas, menores as taxas cobradas. Também podem diminuir o pagamento de juros referentes às antecipações de recebíveis.

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2011 a 30/04/2012								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
DESPESAS FINANCEIRAS	185,92		128,91		0,01		314,83	
DESPESAS BANCÁRIAS	13,85	7	5,97	4	0,01	100	19,81	6
JUROS BANCÁRIOS	70,50	38	58,36	45	0,00	0	128,86	41
JUROS PAGOS	6,67	4	0,82	0	0,00	0	7,49	2
DESPESAS CARTÃO	94,90	51	63,77	49	0,00	0	158,68	50

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2012 a 30/04/2013								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
DESPESAS FINANCEIRAS	203,04		124,98		59,90		268,12	
DESPESAS BANCÁRIAS	11,11	5	8,97	7	4,36	7	15,73	6
JUROS BANCÁRIOS	79,98	39	46,15	37	29,36	49	96,77	36
JUROS PAGOS	0,86	0	0,05	0	0,01	0	0,90	0
DESPESAS CARTÃO	111,09	55	69,81	56	26,17	44	154,72	58

Na tabela acima, destaca-se que as despesas com cartão, referentes às taxas de retenção, aumentaram em média 6,4%. Esse aumento pode ser justificado pelo fato de que cada vez mais os clientes optam por pagamentos com cartão. Voltando a analisar a planilha de recebíveis (p.24), percebe-se que as vendas com cartões, no primeiro período, totalizaram R\$ 1.779.503,59 (68,79%) das vendas totais, enquanto que no segundo período passaram a totalizar R\$ 1.827.761,61 (71,37%) do total, gerando um aumento de 2,58%. Wang e Ikeda (2010, p. 5) ressaltam que as vendas com cartões de crédito beneficiam os clientes pela segurança, comodidade e facilidade, assim como, o estabelecimento comercial, pois garante a pontualidade do recebimento, a rapidez, e a segurança para alavancar os lucros da organização.

Ainda na mesma tabela, encontram-se as despesas com juros bancários, que dentre outros, compreendem os juros pagos nas antecipações de recebíveis, e que diminuíram em média 8,34% o que pode demonstrar uma diminuição nas necessidades de capital de giro. Graciano e Bertolini (2009, p. 5 *apud* Reichert, 2004) explicam que “A antecipação de recebíveis é um empréstimo que possibilita o aumento do capital de giro e acelera o crescimento da empresa. Com essa linha de crédito, pode-se antecipar o fluxo de caixa utilizando, como garantia o que a empresa tem a receber”. Essa possível diminuição nos juros originados das antecipações de recebíveis pode ter sido originada pela maior liquidez dos recebimentos.

Com relação à administração das disponibilidades, as mesmas são compostas pelo caixa e pelos valores constantes nas contas bancárias. Verificando os valores da tabela abaixo, percebe-se que o saldo atual das disponibilidades baixou expressivamente, de 15% no primeiro período analisado para 4% no segundo período. Essa diminuição é positiva para a empresa, pois o ideal é que se mantenham saldos mínimos de caixa apenas para financiar os pagamentos imediatos da organização.

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2011 a 30/04/2012								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.332,67		6.892,80		6.871,80		1.353,67	
CIRCULANTE	1.176,70	88	6.892,80	100	6.871,80	100	1.197,69	88
DISPONIBILIDADES	195,74	16	3.097,55	45	3.108,88	45	184,42	15
CAIXA	107,04	55	144,67	47	183,25	59	68,46	37
BANCOS C/ MOVIMENTO	25,20	13	2.945,67	95	2.919,16	94	51,71	28
TÍTULOS DE VÍNCULO C/ MERCADO	63,51	32	7,22	2	6,48	2	64,25	35

BALANCETE - PERÍODO DE 01/11/2012 a 30/04/2013								
Descrição	Saldo Anterior	%	Débitos	%	Créditos	%	Saldo Atual	%
ATIVO	1.341,62		7.260,24		5.782,37		2.819,49	
CIRCULANTE	1.186,09	88	7.258,97	100	5.782,37	100	2.662,69	94
DISPONIBILIDADES	216,74	18	3.136,01	43	3.254,74	56	98,02	4
CAIXA	137,40	63	137,67	4	209,82	6	65,25	67
BANCOS C/ MOVIMENTO	11,41	5	2.990,48	95	3.042,76	93	-40,86	-42
TÍTULOS DE VÍNCULO C/ MERCADO	67,93	31	7,86	0	2,16	0	73,63	75

Para Assaf Neto e Silva (2012, p. 100), a condição ideal de liquidez de uma empresa é que mantenha saldo de caixa igual a zero, ou seja, que as entradas de caixa sejam iguais às saídas de caixa. Mas como essa situação é ilusória e inexistente, cabe ao administrador financeiro estipular valores mínimos de caixa para suas operações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo verificar se as mudanças de estratégias de escalonamento das comissões com base na forma de pagamento e de concessão de desconto aos clientes refletiram positivamente no capital de giro da empresa.

Em face das considerações expostas no referencial teórico, evidencia-se que a correta administração do capital de giro depende da tomada de decisão do gestor financeiro quanto às melhores estratégias para manter os níveis corretos de caixa; a atenção com sincronização temporal procurando compatibilizar as datas de pagamentos e recebimentos através do fluxo de caixa; a determinação de suas escolhas entre risco e retorno; o acompanhamento das mudanças dos cenários econômicos e mercadológicos que podem influenciar nos negócios; o acompanhamento da evolução dos ciclos da empresa, assim como, a evolução e o comportamento das disponibilidades, das contas a receber e dos estoques.

Considerando a representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil, pode-se afirmar que o seu sucesso está diretamente ligado ao gerenciamento do capital de giro. Fato que precisa de atenção especial, visto que é a maior causa, apontada pelos empreendedores, do fechamento das empresas desse segmento.

Apesar de nesse estudo a análise dos dados e resultados ter sido aprofundada apenas nas questões referentes ao comportamento dos recebimentos e pagamentos da organização ficou evidente que, um estímulo dado aos vendedores para que os recebimentos das vendas fossem de maior liquidez e a concessão de descontos ofertados ao cliente de acordo com a forma de pagamento utilizada, geraram benefícios eficazes no capital de giro da empresa.

Quanto à importância da correta administração do capital de giro, pode-se constatar que as estratégias propostas refletiram positivamente na liquidez dos recebimentos,

diminuindo o intervalo entre os prazos de pagamento e recebimento, além da diminuição dos custos bancários com juros de financiamento.

Outro ponto percebido foi a evolução dos saldos do capital circulante líquido, demonstrando que a empresa melhorou significativamente sua capacidade de solvência. Também ficou aparente a diminuição nos saldos das disponibilidades, o que é positivo uma vez que o ideal é sempre procurar manter os saldos de caixa nos menores níveis possíveis.

As comparações referentes aos ciclos operacional, financeiro e econômico não foram realizadas, pois a empresa reservou-se o direito de não informar valores de estoque, prejudicando a análise deste item.

Assim sendo, com base em todos os dados e informações apresentados neste estudo, chega-se à conclusão que os gestores das micro e pequenas empresas precisam estar atentos às alterações mercadológicas e buscar identificar as pequenas ações que podem ser adotadas e que podem refletir positivamente no capital de giro da organização, tendo sempre como objetivo o equilíbrio financeiro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre e TIBURCIO SILVA, César Augusto. **Administração do CAPITAL DE GIRO**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Calebe C. et al; **Gestão do Capital de Giro: Contribuição para as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, 2011, Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000300013&script=sci_arttext, Acessado em 15/04/2013.

GONÇALVES, Adriano M.; **A Captação de Capital de Giro por Micro e Pequenas Empresas**, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010, Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294035.pdf>, Acessado em 08/06/2013.

GRACIANO, Joseane F., BERTOLINI, Geysler R. F. **Análise do Fluxo Financeiro em Relação ao Financiamento do Capital de Giro de uma Indústria de Embalagens de Plástico**, Cascavel, V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas e VIII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, 2009, Disponível em: http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIISeminario/PESQUISA/ADMINISTRACAO/ARTIGO_21.pdf, Acessado em 08/06/2013.

IBGE, **Pesquisa Anual de Comércio 2010**, Disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/pac2010.pdf, Acessado em 20/04/2014.

MORAES, Roberto Costa; **Um Estudo sobre a Utilização do Demonstrativo do Fluxo de Caixa como Instrumento de Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas do Litoral Norte Paulista**, Congresso Internacional de Administração, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2011/selecionados.php>, Acessado em 04/06/2013.

OLIVEIRA, Pâmela E. et al; **Um Estudo Sobre a Necessidade de Capital de Giro nas Micro e Pequenas Empresas**, vol. 3; n.3, 2009, Disponível em <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/65/55>, Acessado em 15/04/2013.

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira**, Cengage Learning, 2º Ed, São Paulo, 2011.

PANUCCI, Laurindo Filho; CHEROBIN, Ana Paula M. S. **Perspectivas Financeiras de uma Empresa de Pequeno Porte no Curto Prazo: Um Estudo de Caso**, Revista da Micro e Pequena Empresa, 2011, Vol.5(2), p.77. Disponível em http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_tim=2013-04-16T22%3A03%3A11IST&url_ver, Acessado em 15/04/2013.

PAIXÃO, Roberto B. **Análise Dinâmica do Setor Comercial Nacional: Uma Aplicação do Modelo Fleuriet**, Salvador, Revista Gestão e Planejamento, v. 8, nº 2, 2008. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/366.pdf, Acessado em 30/05/2013.

PORTAL BRASIL, **Simple Nacional**, 2012, Disponível em <http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/impostos/simples-nacional/print>, Acessado em 30/05/2013.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL, **Simple – Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP)**, Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.htm>, Acessado em 30/05/2013.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**, Editora Atlas, 3º Ed, São Paulo, 2011.

SEBRAE, **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**, 2007, Disponível em <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF808181273E546301273E9A2A8420E3&lumItemId=FF8080812993A8DE0129CDCED1951195>, Acessado em 30/05/2013.

SEBRAE, **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2011 Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf), Acessado em 30/05/2013.

SEIDEL, André; KUME, Ricardo **Contabilização das Variações da Necessidade de Capital de Giro**, Revista Contabilidade & Finanças – USP, Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1519-70772003000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt, Acessado em 15/04/2013.

SOUSA, Almir F.; LUPORINI, Carlos E. M.; SOUZA, Milanez S. **Gestão do Capital de Giro**, São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, v.1, nº 3, Disponível em <http://www.regeusp.com.br/arquivos/C03-art01.pdf>, Acessado em 08/06/2013.

WANG, Helena, Y. F.; YKEDA, Ana A. **Análise do Mercado de Cartão de Crédito Brasileiro**, Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT09 - Analise de Mercado do Cartao de Cr%20dito.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT09-Analise%20de%20Mercado%20do%20Cartao%20de%20Cr%20dito.PDF), Acessado em 23/05/2012.