

Gestão e Financiamento do Capital de Giro: um Estudo no Setor Industrial de Confecções em Campina Grande – PB

RESUMO

Este artigo aborda uma pesquisa realizada junto às indústrias do setor de confecções da cidade de Campina Grande – PB, cujo objetivo principal foi avaliar a gestão do capital de giro e a realidade de seu financiamento, propondo, assim, as devidas soluções aos problemas encontrados. Para a consecução do estudo realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo-quantitativo, constituída de uma revisão bibliográfica acerca da temática abordada e de uma pesquisa de campo. Os dados foram tratados à luz da Teoria da Administração Financeira e segundo os parâmetros básicos da Estatística Descritiva. Os resultados evidenciaram que há certa homogeneidade no que diz respeito às políticas de gestão do capital de giro, independentemente do porte da empresa. Porém, quando se trata de financiamento bancário de curto prazo, aquelas de menor porte deparam-se com vários empecilhos à sua consecução. Mesmo em se tratando das empresas em boa situação no tocante ao caixa e ao capital de giro, as principais necessidades observadas referem-se à formalização de suas políticas de gestão de curto prazo e de implementação de um planejamento financeiro mais efetivo e adequado às suas características operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão de Capital de Giro nas PMEs; Planejamento Financeiro; Financiamento de Curto Prazo.*

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países com maior índice de empreendedorismo do mundo, pelo fato de serem abertos anualmente milhares de novos negócios. Entretanto, é também campeão de “mortalidade de empresas”, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007). Fenômeno este que é, em parte, explicado pela falta de conhecimento e planejamento organizacional, sobretudo o financeiro.

Neste contexto, é de fundamental importância que as empresas conheçam e dominem os fatores essenciais que norteiam a administração do capital de giro, como o ciclo operacional, o ciclo de caixa, o período médio de pagamentos a fornecedores, o período médio de cobranças, o período médio de estocagem, bem como sua real necessidade de investimento em giro. Este último, cabe destacar, deve ser medido com o auxílio do fluxo de caixa, uma ferramenta muito importante à gestão de curto prazo, que é formada basicamente por entradas e saídas de recursos e tem ainda a função de medir a disponibilidade de recursos para novos investimentos e a capacidade que a empresa tem de honrar os seus compromissos.

Desta forma, torna-se evidente a importância da correta aplicação dos conceitos citados, a fim de contribuir de forma efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, foi realizado o presente estudo, com o objetivo de avaliar a gestão do capital de giro e a realidade de seu financiamento nas empresas do setor de confecções em Campina Grande-PB, à luz da Administração Financeira.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO

A indústria de confecções, integrante do complexo têxtil, engloba um grande número de empresas dos mais variados tamanhos e serve a um mercado consumidor extremamente segmentado, que vai da produção em massa à produtos individualizados e únicos. Segundo Melo (2000), a enorme heterogeneidade das unidades produtivas inerentes a este setor pode ser considerada como uma característica básica e estrutural. Neste caso, dois fatores são responsáveis pela referida estrutura: as características tecnológicas e a forte segmentação do mercado.

No que se refere ao aspecto tecnológico, essas indústrias caracterizam-se por reduzidas barreiras tecnológicas, exigindo baixo nível de investimento para a entrada de novas unidades no mercado. Em geral, essas unidades iniciam suas atividades com um único trabalhador ou com membros da família reunidos em sua própria residência a partir da aquisição de máquinas usadas. Quanto à segmentação do mercado, a linha de produção dessas indústrias é bastante diversificada, destacando-se a confecção de roupas infantis, moda praia, roupas íntimas e roupas de lazer, masculina e feminina. Há ainda segmentação no que diz respeito ao padrão cultural, nível de renda, idade e outras características.

Essa diversificação e flexibilidade exigida pela indústria da moda que move o setor estabelece padrões, modelos e variações sazonais que favorecem a permanência das pequenas e médias empresas (PMEs), devido à sua maior capacidade de ajuste aos novos cenários. Essas empresas representam, segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST, 2007), cerca de 96% das indústrias de confecção do país.

No Brasil, a heterogeneidade da indústria de confecção apresenta-se ainda maior que a média mundial. No Nordeste, o setor vem alcançando rápido crescimento desde a década de 90, devido principalmente aos incentivos fiscais oferecidos pelos estados dessa região e pela mão-de-obra barata nele encontrada. Nessa região, as indústrias de confecção encontram-se distribuída em seus diversos Estados, havendo focos de concentração em cinco deles: Ceará, Pernambuco, Bahia, Paraíba e Rio Grande do Norte, sendo o Estado do Ceará o que apresenta o maior número de empresas.

A produção de confecções no Estado da Paraíba concentra-se basicamente em dois pólos: João Pessoa e Campina Grande. Esses pólos abrigam micro e pequenas empresas que têm sua produção voltada ao mercado local. De acordo com o Cadastro Industrial da FIEPB (2006), há, na Paraíba, 248 indústrias de confecções, sendo 22,18% delas localizadas em João Pessoa, 39,92% em Campina Grande e o restante (37,90%), distribuídas em vários outros municípios. Em se tratando de Campina Grande, o setor é composto por 99 indústrias, caracterizadas, em sua quase totalidade, como micro-empresas, que têm sua produção comercializada na própria cidade e em alguns municípios circunvizinhos.

2.2 FINANÇAS CORPORATIVAS

Segundo Gitman (2004), as finanças dizem respeito aos processos pelos quais o dinheiro é transferido (por meio de financiamentos e investimentos), entre empresas, indivíduos e governos. Por sua vez, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), afirmam que a gestão financeira é a arte e a ciência de gerenciar recursos financeiros, visando a maximização da riqueza de seus proprietários.

Assaf Neto (2005) também compartilha de idéia semelhante, ao afirmar que a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo de captação e alocação de recursos.

A função financeira da empresa não atua internamente de forma isolada, nem está limitada a seu financiamento ou investimento inicial, sendo integrada às demais funções do negócio, como o marketing e a produção, que freqüentemente incorrem em custos e necessitam de financiamento antes de gerar receita. Salienta-se ainda a interdependência com sistemas de informações e contabilidade, que são setores responsáveis pelos registros de informações e elaboração de demonstrações financeiras, às quais serão posteriormente analisadas pelo setor financeiro, a fim de se tomar a decisão mais convergente com os planos e metas corporativas.

2.3 CONCEITUAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

A administração do capital de giro refere-se, em essência, às decisões de compra e venda tomadas pela empresa, bem como às suas mais diversas atividades operacionais e financeiras. Neste sentido, cabe à gestão do capital de giro garantir à organização o fiel cumprimento de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.

Assaf Neto (2005) alega que, seja qual for a definição adotada para o capital de giro (ou capital circulante), esta deve identificar os recursos que giram (circulam) várias vezes em determinado período. Sendo assim, o capital de giro diz respeito a uma parcela de recursos aplicada pela empresa em seu ciclo operacional (de curto prazo), a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de venda.

Vieira (2005) reforça a idéia, ao afirmar que o capital de giro representa o volume de investimentos de curto prazo aplicados no ativo circulante, o que engloba caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber de clientes.

O gerenciamento do capital de giro encontra-se inserido no contexto decisório das finanças empresariais e, por abranger mais da metade de seus ativos totais investidos, é de suma importância para a manutenção da saúde financeira da empresa.

2.4 CICLO OPERACIONAL, CICLO DE CAIXA (OU FINANCEIRO) E CICLO ECONÔMICO

Sabe-se que os elementos constitutivos do capital de giro não apresentam sincronização temporal no decorrer de suas atividades. Além disso, o capital de giro ainda convive com outras duas importantes características: curta duração e rápida conversão de seus elementos em outros do mesmo grupo e suas conseqüentes reconversões.

Assaf Neto (2005) e Gitman (2004) afirmam que o Ciclo Operacional (CO) constitui-se de todas as fases operacionais da empresa, tendo por início o momento do recebimento dos materiais a serem utilizados no processo produtivo, encerrando-se com a cobrança das vendas realizadas. Assim, o ciclo operacional abrange todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento, quais sejam: Prazo Médio de Estocagem de Matérias-Primas – PME, o Prazo Médio de Cobrança – PMC, o Prazo Médio de Fabricação – PMF; o Prazo Médio de Venda – PMV e o Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores – PMPF. É evidente que, dependendo das características operacionais da empresa, uma ou mais dessas fases podem não existir.

O Ciclo de Caixa, tido como o mais importante para a administração do capital de giro, representa o intervalo de tempo em que a empresa efetivamente irá necessitar de

financiamento para suas atividades. Este ciclo ainda mede com exclusividade as movimentações de caixa, abrangendo todos os pagamentos e recebimentos da empresa.

O Ciclo Econômico, por sua vez, não leva em consideração os reflexos de caixa verificados nas fases operacionais, considerando unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda dos produtos.

2.5 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Segundo Vieira (2005), a administração do capital de giro preocupa-se em buscar respostas para duas questões principais: Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante? e Como estes investimentos deveriam ser financiados? A busca de respostas a tais questionamentos implica na gestão de três elementos principais: o caixa, as contas a receber e os estoques.

2.5.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA (DISPONÍVEL)

A administração do caixa tem como objetivo principal, segundo Assaf Neto (2005), manter um certo volume de recursos de máxima liquidez em seus ativos, de forma a suportar as atividades operacionais de uma empresa. O ideal seria que o saldo de caixa fosse nulo, haja vista não apresentar nenhum retorno operacional explícito. No entanto, tal prática é impossível, uma vez que a todo negócio é indispensável a manutenção de determinado nível de caixa, a fim de financiar suas atividades, já que o seu fluxo de recebimentos e pagamentos é associado a certo grau de incerteza.

É sabido que a extensão do ciclo operacional de uma empresa influi diretamente na determinação do volume de recursos a serem mantidos em caixa. Assim, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) propõem algumas estratégias que objetivam a diminuição das aplicações no ativo circulante e a conseqüente redução do saldo mínimo de caixa, através da diminuição do ciclo de caixa da empresa, que são: retardar os pagamentos de valores a pagar; aproveitar os descontos favoráveis oferecidos pelos credores; acelerar o giro dos estoques; aumentar o giro de matérias-primas; diminuir o ciclo de produção, racionando os recursos empregados; aumentar o giro de produtos acabados, através da perfeita coordenação entre as áreas de vendas, produção e gerenciamento de estoques; e acelerar o recebimento de valores a receber, utilizando-se de normas mais rígidas de cobrança, oferecendo descontos e reduzindo os prazos de recebimento.

Neste contexto, tem-se o orçamento de caixa e o fluxo de caixa como ferramentas de suma importância, tanto para o planejamento, quanto para um controle mais eficiente do saldo de caixa a ser mantido.

2.5.2 GESTÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES

Os estoques, de forma geral, representam uma parcela significativa do total dos investimentos em ativos da grande maioria das empresas comerciais e industriais. Por este motivo, tem o administrador financeiro a função de participar da definição das políticas de estocagem da empresa. Assaf Neto (2005, p. 520-521) define estoques como sendo os “materiais, mercadorias ou produtos que são mantidos fisicamente disponíveis pela empresa na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal ou de serem comercializados.” Por demandarem grande soma de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, devem as empresas girar seus estoques o mais rápido possível, sem, no entanto, perder vendas devido a sua falta. Esta maior rotação dos estoques, ao mesmo tempo em que gera um aumento na rentabilidade, deixa a empresa mais exposta a imprevistos, tanto na curva da demanda, quanto em sua atividade produtiva.

Na prática, observa-se que as empresas têm por hábito manter em estoque determinado volume de matérias-primas ou produtos acima de suas necessidades normais, denominado de estoque de segurança, que tem por objetivo fazer frente a certos imprevistos internos e externos. Neste sentido, o gerenciamento dos estoques tem como objetivo minimizar as necessidades de investimentos nesse tipo de ativo sem, no entanto, causar prejuízo em função da sua falta.

2.5.3 GESTÃO DOS VALORES A RECEBER

Sabe-se que o crédito é fator dinamizador em uma empresa, haja vista lhe propiciar um significativo aumento em suas vendas. Concomitante à expansão das vendas, há também um aumento no risco da empresa e uma maior necessidade de capital de giro para financiar este ativo. O gerenciamento dos valores a receber não constitui tarefa fácil, passando a exigir dos gestores uma maior especialização no assunto e a adoção de técnicas que evitem perdas principalmente com devedores relapsos.

Neste sentido, a gestão dos recebíveis envolve necessariamente as seguintes etapas: definição das políticas de crédito; processo de avaliação e concessão do crédito; e monitoramento ou controle do crédito. Uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas para se decidir pela concessão ou não do crédito a um determinado cliente é o chamado cinco C's do crédito, que tem como objetivo investigar o cliente em potencial em termos de cinco fatores, que são: caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

2.6 FONTES DE FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

Como visto, o capital de giro necessita de recursos para seu financiamento. Dessa forma, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento. Este capital propicia às empresas, dentre outras coisas, a manutenção de suas atividades e de seu equilíbrio financeiro. Nesta ótica, a insuficiência de recursos para aplicação em ativos circulantes traz às empresas grandes problemas de natureza financeira e operacional que podem fazer com que esta venha a fechar suas portas. Assim, para suprir essas necessidades de investimento em giro as empresas têm duas formas de financiar suas atividades: recorrendo a capitais próprios ou a capitais de terceiros.

O capital próprio refere-se àqueles recursos aportados nas empresas via patrimônio líquido, quer através da auto-geração de recursos e seu posterior reinvestimento (lucros retidos para investimentos), quer pela subscrição e integralização de capital social, sendo mais comum a utilização dos lucros retidos. Este capital geralmente apresenta um maior custo, devido à taxa de retorno exigida por seus proprietários. O capital de terceiros, por outro lado, representa o endividamento da empresa. Na verdade são recursos de terceiros utilizados pela empresa por um determinado período de tempo, o que justifica o pagamento de encargos financeiros por parte da empresa como forma de remunerar o prestador pela utilização de seus recursos. Por não dispor de recursos próprios suficientes para suprir suas necessidades de curto prazo, a maior parte das empresas recorre a este tipo de financiamento.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) afirmam que as fontes de recursos de curto prazo utilizadas para financiar o capital de giro das empresas dividem-se em crédito comercial (decorre de condições negociais entre a empresa e seus fornecedores de materiais e serviços, podendo ou não ter custos explícitos) e crédito bancário (consiste em operações de empréstimos e descontos realizados junto a bancos comerciais, sociedades de crédito, financiamentos e investimentos (financeiras) e os bancos de investimentos que visam o financiamento do ciclo operacional das empresas para a compra de matérias-primas, mercadorias, pagamento a fornecedores, salários encargos com pessoal e tributos). Ainda

segundo os mesmos autores, as principais modalidades deste tipo de crédito são: Descontos de Títulos; Créditos Rotativos e Operações de Vendor.

2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma das formas de planejamento é o financeiro, que tem início com os planos de longo prazo que, por sua vez, orientam a formulação dos planos e orçamentos operacionais (curto prazo).

Assaf Neto (2005, p. 33) diz que o planejamento financeiro “procura evidenciar as possíveis necessidades de expansão da empresa bem como identificar eventuais desajustes futuros” o que, segundo ele, proporciona ao gestor as condições de “selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa de forma a estabelecer mais satisfatória rentabilidade sobre os investimentos.”

Sabe-se que o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido em duas etapas, a longo e a curto prazo. Ao discorrer sobre planos financeiros de longo prazo, Gitman (2004) afirma que eles “estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas por períodos de dois a dez anos”, o que segundo mesmo autor “representam um componente essencial de uma estratégia integrada, e juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas.” Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 508), a preparação do planejamento financeiro de longo prazo se propõe a definir e projetar: o orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros (caixa).” Em se tratando do planejamento financeiro de curto prazo, Gitman (2004) o descreve como sendo ações planejadas que cobrem curtos horizontes de tempo (geralmente de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Essas ações dizem respeito principalmente ao nível de caixa a ser mantido, quanto de matéria-prima deve-se encomendar e quanto de crédito deve ser concedido aos clientes. Em outras palavras, o planejamento financeiro de curto prazo preocupa-se com a gestão dos ativos e passivos circulantes da empresa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No tocante aos fins, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo. O universo da pesquisa foi composto pelas indústrias de confecção de Campina Grande – PB com mais de dez funcionários, segundo dados da Federação das Indústrias da Paraíba (FIEPB, 2006), somando um total de 27 indústrias. A amostra foi não-probabilística, por acessibilidade, composta pelas empresas cujos proprietários, diretores, sócios ou gerentes (sujeitos da pesquisa) aceitaram de livre e espontânea vontade responder o formulário dentro do período de tempo estipulado, alcançando-se um percentual de 29,63% do universo pesquisado, o que equivale a 8 indústrias. O instrumento de coleta de dados foi um formulário, adaptado de Gomes (2007) e Almeida Neto (2007), aplicado por meio de entrevista. As variáveis centrais que nortearam o estudo consistiram no conhecimento acerca da gestão do capital de giro, principalmente no que diz respeito à gestão do caixa, dos estoques, das contas a receber e a pagar e das políticas de financiamento a curto prazo adotadas pelas empresas. O tratamento dos dados foi realizado à luz de uma análise qualitativa-quantitativa. Ambas foram baseadas na análise do conteúdo das respostas fornecidas ao formulário. Na análise quantitativa foram utilizados cálculos meramente percentuais, sem maiores sofisticções matemáticas ou estatísticas, tendo a utilização de planilhas do Microsoft Excel para auxiliar na tabulação dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DA FUNÇÃO FINANCEIRA

Através da pesquisa buscou-se tomar conhecimento de como funcionam as atividades de planejamento e gestão das finanças nas indústrias que foram alvo do estudo. Para uma melhor compreensão do funcionamento do setor financeiro dessas empresas procurou-se agrupá-las em duas categorias: empresas que vendem no atacado e empresas que vendem no varejo (através de lojas próprias). Foi demonstrado através da pesquisa que as empresas que não possuem lojas próprias e, portanto, fazem suas vendas ao comércio varejista, têm sua função financeira bastante centralizada na figura do proprietário/diretor/gerente do negócio.

Dessas empresas apenas uma faz uso de *software* para controlar suas finanças. As demais fazem o controle das entradas e saídas de recursos por meio de planilhas do Microsoft Excel e de anotações em agendas. Como o responsável pelas finanças responde também pelas demais áreas, devido à sobrecarga de atividades, às vezes ocorre a ausência de lançamentos, o que ocasiona alguns prejuízos à empresa. Sobre o relacionamento bancário, apenas uma afirmou relacionar-se satisfatoriamente com o banco no qual possui conta.

As empresas que possuem lojas próprias, por outro lado, têm suas finanças centralizadas na fábrica, de onde emanam todas as diretrizes e metas, tanto para a fábrica, quanto para as lojas. Neste caso, as lojas funcionam como uma espécie de departamento de vendas, pois o escoamento da produção da empresa dar-se através delas. É importante ressaltar que a maioria dessas empresas atende diretamente o consumidor final.

Essas empresas são dotadas de um setor financeiro mais estruturado, onde há clara distinção entre as finanças da empresa e a de seus proprietários, sendo todos os lançamentos de entradas e saídas de recursos efetuados através de *softwares*, o que propicia ao gestor um maior conhecimento acerca da situação econômico-financeira da empresa. Nestas, também observou-se certa centralização da área financeira na figura do proprietário/diretor/gerente, pois todas as despesas devem ser por ele autorizadas. Essa centralização acaba muitas vezes prejudicando a função financeira do negócio. Em se tratando do relacionamento bancário, todas afirmaram gozar de excelente relacionamento com as instituições financeiras com as quais operam.

Com respeito aos conhecimentos que os sujeitos da pesquisa detêm acerca do capital de giro, verificou-se que 75% deles possuem um nível de conhecimento adequado, uma vez que suas respostas englobam, de maneira geral, todos os elementos constitutivos do ativo circulante. Entretanto, 25% dos responsáveis pelas informações possuem um conhecimento limitado e até certo ponto equivocado acerca do capital de giro, pois consideram este como sendo apenas o valor monetário disponível em seu caixa. Dessa forma, fica a gestão do capital de giro comprometida por não se ter a noção de todos os elementos que o constitui, distorcendo os valores realmente investidos no circulante e, conseqüentemente, as necessidades de investimento em giro.

4.2 POLÍTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

4.2.1 CAIXA

Dentre as empresas pesquisadas, 62,50% encontram-se em boa situação em relação ao caixa, uma vez que este as permite honrar seus compromissos na data negociada com seus fornecedores, o que significa dizer que a maior parte das empresas do setor gozam de boa liquidez. Das empresas restantes, 25,00% alegaram encontrar-se em situação regular, pois, dependem das entradas previstas para poderem honrar seus compromissos, denotando-se

assim que suas saídas estão acontecendo antes de suas entradas, o que evidencia ainda grandes volumes de capital para financiar esses ativos. Outros 12,50% afirmaram enfrentar dificuldades em relação ao caixa, sendo constantes os atrasos de pagamentos a fornecedores e as perdas oriundas de encargos financeiros por atraso como juros e multas.

Com relação ao saldo mínimo de caixa, a pesquisa mostrou que 62,50% das empresas costumam prover seu caixa com certa quantia de reserva monetária para fazer frente a possíveis imprevistos e para obter possíveis ganhos com a aquisição de mercadorias que estejam em determinado período, abaixo do preço de mercado. Entretanto, 37,50% das empresas da amostra alegaram não manter nenhum tipo de reserva de caixa, sendo preferível usar estes recursos em itens que trarão algum retorno explícito.

Quanto aos critérios utilizados para definir a magnitude do saldo mínimo de caixa a ser mantido, 60,00% das empresas que fazem uso dessa ferramenta (62,50% da amostra) afirmaram definir seu volume baseadas no planejamento de suas receitas e despesas e na experiência administrativa do proprietário/sócio/gerente. Os 40,00% restantes definem a magnitude do saldo mínimo de caixa através das despesas fixas mensais previstas para os próximos meses. Por não levar em consideração as receitas previstas, essas empresas podem estar imobilizando um volume de capital além de suas reais necessidades. Observou-se ainda que todas as empresas que fazem uso do saldo mínimo de caixa lhe atribuem importância fundamental, pois este, quando bem utilizado propicia às empresas o fiel cumprimento de suas obrigações, evitando principalmente perdas financeiras com juros e multas advindas de pagamentos de obrigações em atraso.

Em períodos de escassez de recursos de caixa, as empresas pesquisadas adotam como principal medida para o re-estabelecimento de seu nível normal de reservas monetárias a antecipação de recebíveis, tais como cheques e cartões de crédito. Essas operações são realizadas com instituições financeiras e com as administradoras dos cartões de crédito, respectivamente. Sua preferência é atribuída à rapidez na liberação dos valores negociados e ao custo relativamente baixo da operação. Em períodos de excesso de recursos o principal destino do excedente de caixa são os investimentos realizados na própria empresa através da aquisição de estoques, de reformas em sua estrutura física, de aquisição de máquinas e equipamentos e treinamento de pessoal.

4.2.2 ESTOQUES

Ficou constatado que a maioria das empresas (62,50%) não possuem nenhuma política formal de gerenciamento dos estoques, tanto de matérias-primas, quanto de produtos acabados, sendo este gerenciamento feito com base apenas na experiência administrativa do responsável pela empresa. Em se tratando de matérias-primas, o único controle realizado é baseado na simples observação, a fim de verificar quais itens estão faltando e quais estão por acabar, não havendo, portanto, preocupação alguma com aqueles itens que existem em excesso no estoque. Aos estoques de produtos acabados são dispensadas um pouco mais de atenção, visto que, mensalmente, são realizados balanços no intuito de se verificar a quantidade de cada peça no estoque.

No que concerne à quantidade de material a ser comprada, esta é definida tendo por base o caixa da empresa, o prazo concedido pelo fornecedor e o preço da mercadoria, não se levando em consideração fatores importantes tais como a real necessidade de consumo ditada pela produção e os custos inerentes à manutenção dos estoques.

Por sua vez, os 37,50% restantes gerenciam seus estoques profissionalmente com a utilização de *softwares* que são capazes de fornecer, a qualquer momento, a quantidade exata de itens estocados, seja de matérias-primas ou de produtos acabados, o histórico de consumo

de matérias-primas e a quantidade vendida em períodos passados, além do histórico das compras realizadas. A utilização desse tipo de *software* possibilita ao gestor tomar a decisão de compra mais adequada às reais necessidades da empresa evitando-se assim desperdícios e imobilização de recursos financeiros com estoques.

Ainda sobre a gestão dos estoques, constatou-se que mesmo não tendo políticas formalizadas, 75% das empresas costumam manter estoques de segurança, tanto de matérias-primas, quanto de produtos acabados. O critério utilizado para a definição de tal estoque é referente à média mensal de consumo de matérias-primas e de vendas de produtos acabados. De outra forma, pode-se dizer que o estoque de segurança suporta, em geral, 30 dias de produção e 60 dias de vendas. As demais empresas (25%) afirmaram não possuir estoque de segurança, pelo fato de trabalharem com moda e necessitarem de materiais distintos em cada período ou, simplesmente, pelo fato de só trabalharem sob encomenda, o que faz com que suas compras fiquem condicionadas à existência destas.

4.2.3 VALORES A RECEBER – CRÉDITOS

Aspecto relevante constatado na pesquisa é o fato de todas as empresas do setor concederem créditos a seus clientes, ou seja, realizarem vendas a prazo. Em geral, os prazos concedidos variam de 15 a 120 dias, podendo, no entanto, chegar aos 180 dias, o que é comum para aquelas indústrias que vendem seus produtos exclusivamente em suas lojas. Verifica-se, pois, um ciclo de caixa bastante longo, exigindo-se um alto volume de capital para financiar as atividades produtivas da empresa.

Evidenciou-se ainda que metade das empresas adotam critérios próprios, tanto para a concessão de créditos, quanto para o estabelecimento do limite de compras a ser concedido a seus clientes. Outros 37,00% afirmaram não dispor de critérios próprios, visto que suas vendas a prazo são realizadas exclusivamente por meio de cartões de crédito, cabendo à sua administradora estabelecer tais critérios.

Os 12,50% restante não faz uso de qualquer critério formal, nem para a concessão de crédito, nem para o estabelecimento de seu limite, ficando estes condicionados à experiência administrativa do proprietário/diretor/gerente da empresa, fato este que tende a aumentar a inadimplência e causar sérios prejuízos financeiros à empresa.

Aquelas empresas que adotam critérios próprios para a concessão do crédito e estabelecimento de seu limite de compra (50% da amostra), costumam dividir esses critérios em duas categorias: critérios para a concessão de créditos a clientes fiéis e critérios para concessão de créditos a novos clientes.

Para os clientes fiéis são realizadas apenas consultas a seu cadastro na empresa para uma avaliação de seu histórico. Já para os novos clientes, como a empresa ainda não dispõe de informações a seu respeito, referentes principalmente à sua capacidade de pagamento e a sua disposição de honrar seus compromissos assumidos, são realizadas consultas aos órgãos de proteção ao crédito como SPC, Serasa e Cadastro Nacional de Emitentes de Cheques Sem Fundos, a fim de levantar informações a seu respeito. São também realizadas consultas a estabelecimentos onde o pretendente ao crédito já possui cadastro. Neste caso, pode-se dizer que as empresas atuam conforme recomenda a Teoria das Finanças.

Com relação ao risco inerente ao crédito, as principais medidas adotadas pelas empresas consultadas visam, em essência, tanto a diminuição deste bem como a diminuição das perdas provocadas por devedores relapsos. Dentre as quais, merecem destaque: o acréscimo de determinado percentual ao preço final do produto, a negociação com os clientes visando estabelecer novas datas e formas de pagamento para os valores em atraso, a

preferência por vendas a prazo, realizadas através de cartões de crédito. Em casos extremos são também adotadas outras medidas consideradas mais rígidas, como a inclusão do cliente nos órgãos de proteção ao crédito e cobranças judiciais, o que só é adotado em último caso, já que elas podem afastar definitivamente o cliente da empresa.

Constatou-se que 62,50% das empresas concedem créditos a seus clientes em sua maioria através de cheques pré-datados. As demais empresas pesquisadas (37,50%) realizam suas vendas a prazo principalmente através de cartões de créditos, devido ao risco da operação ser praticamente zero e serem direcionadas ao varejo. Um aspecto importante que deve ser ressaltado é que mesmo com todo o avanço das compras realizadas com cartões de crédito verificadas no comércio o setor industrial ainda utiliza mais o cheque. Fato este que pode ser em parte explicado pelo pequeno limite liberado pelas administradoras de cartões de crédito para seus clientes corporativos, limite este que fica bem aquém das efetivas necessidades das empresas.

4.2.4 VALORES A PAGAR

Evidenciou-se que as empresas fazem suas compras tanto à vista, quanto a prazo. No entanto, 75,00% delas acha preferível realizar suas compras a prazo, ou porque não dispõe de recursos suficientes para efetuar o pagamento à vista, ou porque não há um desconto que estimule este tipo de compra. Por outro lado, 25,00% da amostra procuram sempre que possível realizar suas compras à vista, já que possuem reservas de caixa suficientes e recebem determinados descontos, tendo ainda um prazo de até 15 dias para efetuarem o pagamento. A alta participação das compras a prazo realizadas pelas empresas refletem a preferência destas em postergar seus pagamentos, efetuando-os sempre no último dia possível.

Das empresas que realizam a maior parte de suas compras a prazo (75,00% da amostra), 16,67% afirmaram só comprar a vista quando determinado fornecedor não efetuar vendas a prazo ou quando há um desconto de no mínimo 10%, o que é considerado atrativo pela empresa. Ressalta-se que, em média, os prazos praticados por seus fornecedores são de 90 dias, sendo na maioria das vezes menor que o prazo concedido pelas empresas a seus clientes. Dessa forma, torna-se constante a necessidade de capital para financiar as atividades operacionais da empresa. Ainda sobre os pagamentos, todas as empresas afirmaram despender o máximo de esforços para efetuá-los no dia negociado com o fornecedor. No caso de não haver saldo de caixa suficiente para liquidar todos os títulos, dá-se preferência àqueles que possuem maiores encargos, evitando-se assim maiores perdas financeiras com juros e multas.

4.3 FINANCIAMENTO DE CURTO PRAZO

Em situação de necessidade de investimento em giro, foi possível observar que a maioria das empresas (50%) detectam essa necessidade com base na experiência administrativa de seus proprietários/diretores/gerentes, dispensando-se, muitas vezes, os dados fornecidos pelo planejamento financeiro realizado. Enquanto 37,50% identificam tais necessidades de forma prévia através dos dados fornecidos pelo orçamento de caixa. As 12,50% restantes alegaram não possuir qualquer critério que os possibilite detectar suas reais necessidades de investimento em ativos circulantes.

Quanto ao tipo de financiamento adotado para suprir suas necessidades de curto prazo, todas as empresas afirmaram utilizar créditos comerciais, tais como prazos oferecidos pelos fornecedores de matérias-primas e pelo governo, dentre outros. É importante ressaltar que esses créditos são na maioria das vezes insuficientes para dar prosseguimento à operacionalização de suas atividades, sendo necessária a adoção de novas fontes.

Quando os créditos comerciais são insuficientes, 25% das empresas afirmaram utilizar como principal fonte de financiamento a curto prazo o crédito bancário denominado de créditos rotativos, este feito através da utilização de cheques. Já 37,50% das empresas financiam seus ativos circulantes com recursos próprios oriundos de reservas e resgates de operações a curto prazo efetuadas pelas empresas. As demais, equivalentes a 37,50% da amostra, têm como sua principal fonte financiadora de curto prazo as antecipações de recebíveis, tais como desconto de cheques e antecipações de cartões de crédito, realizados junto a instituições financeiras e administradoras de cartões de crédito, respectivamente. O alto índice de financiamento de curto prazo, realizado através de recursos oriundos de reservas e de antecipações de recebíveis, denota claramente a aversão ao risco dessas empresas.

Em termos dos custos do financiamento, 62,50% das empresas afirmaram não adotar nenhum critério para sua avaliação, ou porque só utilizam recursos próprios ou porque mantém parceria com a instituição financeira que lhe concede o financiamento. A menor parte da amostra (37,50%) alegou ter como única forma de avaliação do custo do financiamento, a taxa de juros cobrada pela instituição financeira, não se levando em consideração fatores importantes à saúde financeira da empresa como a carência e o prazo, que influenciam significativamente na capacidade de pagamento da mesma.

Em se tratando das principais dificuldades enfrentadas para a captação de recursos de curto prazo junto a instituições financeiras, 12,50% das empresas afirmaram nunca terem buscado esse tipo de financiamento e por isso não conhecem a realidade do mercado. Por outro lado, 25% da amostra relataram que a preço de hoje não há empecilho algum à consecução desse financiamento, uma vez que são constantes as ofertas de financiamento recebidas tanto para curto, como para longo prazo.

No entanto, a maioria das empresas (62,50%) elencaram como principais dificuldades à consecução de financiamento de curto prazo as garantias exigidas pelos bancos; os entraves burocráticos relacionados à liberação do empréstimo; as altas taxas de juros praticadas, sendo na maioria das vezes superiores às praticadas para financiamento de longo prazo; a exigência de avalistas quando as garantias oferecidas pela empresa não são suficientes e, por último e não menos importante, o vínculo com o banco.

Algo que deve ser ressaltado é o fato de que as empresas que alegaram não encontrar dificuldades para a consecução de financiamento de curto prazo serem as duas maiores da amostra, o que denota a dificuldade de acesso das empresas de menor porte ao financiamento bancário.

4.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

Embora seja de fundamental importância, constatou-se que 12,50% das empresas pesquisadas não possuem nenhum tipo de planejamento financeiro, seja de curto ou de longo prazo, denotando assim que seus administradores gerenciam de forma empírica e ineficiente, tanto seu capital permanente quanto o circulante.

Os resultados da pesquisa evidenciaram dois motivos para a não implementação de algum tipo desse planejamento: a falta de tempo e a falta de capital. O primeiro é oriundo da sobrecarga de atividades sobre os proprietários/diretores/gerentes, que respondem ao mesmo tempo por todas as áreas da empresa, fazendo com que o tempo que deveria ser dedicado ao planejamento e controle financeiro seja bastante reduzido, ou até mesmo anulado. O segundo diz respeito mais precisamente à falta de recursos financeiros para a contratação de pessoal qualificado para ocupar as demais áreas da empresa, o que, por si só, proporcionaria ao gestor a folga de tempo necessária à execução das tarefas de planejamento e controle.

Verificou-se também que 87,50% das empresas pesquisadas realizam algum tipo de planejamento financeiro de curto prazo, sendo que destas, 14,29% afirmaram nem sempre ser possível executá-lo, devido principalmente à falta de tempo para analisar de forma sistemática os dados obtidos e efetuar os ajustes necessários, em outras palavras, falta tempo para exercer o devido controle. Os 85,71% restantes afirmaram planejar e controlar devidamente suas finanças com auxílio de planilhas do Microsoft Excel e de *Softwares* especializados.

Em se tratando do tipo de planejamento ficou evidenciado que 28,57% das empresas que o adotam realizam apenas a previsão das vendas, acrescentando-se determinado percentual em relação a períodos passados. Entretanto, a maioria das empresas que fazem uso do planejamento financeiro (71,43%) elaboram o orçamento de caixa, que envolve tanto as previsões de vendas (entradas), quanto as previsões das despesas (saídas) para determinados períodos, o que lhes permite identificar com certa antecedência situações de escassez ou de excesso de caixa.

Em relação ao horizonte de tempo coberto pelo planejamento, todas as empresas que o realizam consideram períodos de tempo de no máximo 60 dias, uma vez que, por trabalharem com moda, estão sujeitas a grandes sazonalidades em suas vendas, o que exige constantes ajustes, sempre que for verificado grandes discrepâncias entre planejado e realizado.

As empresas cujo planejamento financeiro engloba apenas a projeção das vendas (o que corresponde a 25% da amostra) adotam como instrumento de controle para verificar se suas metas e objetivos estão sendo alcançados, procurando conhecer os motivos do não alcance das metas estabelecidas nas projeções. É evidente que, por se tratarem de projeções, estão sujeitas a erros em maiores ou menores proporções, sendo avaliadas apenas aquelas discrepâncias que ultrapassarem a margem de erro estipulada.

Aquelas empresas que fazem seu planejamento através do orçamento de caixa (62,50% das empresas pesquisadas), também utilizam esse confronto entre o planejado e o realizado, a fim de verificar se suas metas estão sendo alcançadas. Este confronto, por sua vez, é baseado em duas vertentes (entradas e saídas de caixa). Apesar de apresentarem algumas imperfeições e de não serem realizados da maneira mais adequada, esse planejamento é utilizado como instrumento de tomada de decisões por todas as empresas que o adotam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere ao perfil das empresas consultadas, constatou-se haver certa semelhança em sua forma de organização e gestão, havendo grandes diferenças apenas no tocante ao tipo de venda (varejo x atacado) preponderante em cada uma delas. Quanto ao tempo de atuação no mercado, percebeu-se certa maturidade dos empresários, uma vez que todos eles atuam no mercado a mais de cinco anos.

Sobre a função financeira, verificou-se que, como na maioria das pequenas empresas, a atividade financeira ainda encontra-se bastante centralizada na figura de seu proprietário e de seus diretores ou gerentes que respondem por todas as áreas da empresa. Embora tenha sido evidenciado que a maioria dos responsáveis pela área financeira da empresa dispõem de conhecimentos adequados acerca da gestão do capital de giro, na maior parte das vezes essa administração é realizada de forma empírica devido à falta de formalização das políticas de gestão de curto prazo e dos processos administrativos.

Diante dos resultados obtidos, constatou-se em algumas empresas problemas e dificuldades referentes à função financeira, à gestão do capital de giro e à consecução de financiamento de curto prazo, que em sua maioria podem ser minimizados ou até mesmo

sanados com a adoção das seguintes medidas: a descentralização da função financeira; a elaboração de demonstrações do resultado e de balanços patrimoniais; a reavaliação e formalização de suas políticas de gestão do capital de giro; a aquisição de *softwares* para a função financeira e gestão dos estoques; a definição de um saldo mínimo de caixa; o planejamento do montante de material a ser adquirido; a negociação de melhores prazos com seus fornecedores; relacionar-se de forma mais efetiva com alguma instituição financeira e realizar um planejamento financeiro mais eficaz com a utilização do orçamento de caixa.

REFERÊNCIAS

ABRAVEST. Associação Brasileira do Vestuário. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.abraviest.com.br>>. Acesso em : 14/07/2007.

ALMEIDA NETO, Hélio Santa Cruz. **Administração Estratégica de Capital de Giro e Planejamento Financeiro de Curto Prazo: o caso de uma agência de viagens em Campina Grande** – Pb. 77 f. 2007. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso de Bacharelado em Administração de Empresas). Centro de Humanidades. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 656 p. ISBN 85-224-4055-7.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CADASTRO INDUSTRIAL DA PARAÍBA. **Federação das Indústrias do Estado da Paraíba**. Campina Grande, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira – essencial**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004. ISBN 85-88639-12-2.

GOMES, Dainar dos Santos. **Planejamento Financeiro de Curto Prazo: um estudo no setor de transporte de passageiros em Campina Grande** – Pb. 101 fl. 2007. Monografia de Especialização (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas). Centro de Humanidades. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande – PB.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. ISBN 85-352-0904-2.

MELO, Maria Cristina Pereira de. **Competitividade da Pequena Produção industrial do Nordeste: Uma Análise das Potencialidades e Limites do Setor de Confecções**. Ceará, 2000. Disponível em: http://www.bnb.com.br/content/aplicacao/Publicacoes/REN-Numeros_Publicados/docs/ren2000_v31_n2_a6.pdf>. Acesso em: 10/08/2007.

SEBRAE. **Índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 27/05/07.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005.