

# Um Estudo sobre a Gestão do Capital de Giro: o Caso da Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda

## RESUMO

*Este artigo aborda um estudo de caso realizado na Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda.(COAPECAL),cujo objetivo principal foi propor uma política de gestão de capital de giro para a empresa, através do modelo de orçamento de caixa. Por sua vez, os objetivos específicos propostos foram: conhecer a estrutura da empresa, avaliar o funcionamento da função financeira, calcular os indicadores de liquidez dos anos 2004, 2005 e 2006, verificar a necessidade de investimento em capital de giro de 2004 a 2006, sugerir uma Política de Capital de Giro para a empresa estudada e propor um Planejamento Financeiro de curto de prazo para a Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda. A metodologia utilizada foi baseada numa pesquisa de caráter exploratório, descritivo, quantitativo e qualitativo, através de uma observação participativa e utilização de revisão bibliográfica sobre o tema abordado. Dentre os resultados obtidos, verificou-se que a função financeira da empresa é centralizada e a COAPECAL não apresenta uma política para lidar com a escassez e sobras de recursos.*

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Gestão de Capital de Giro. Planejamento Financeiro.

## 1.INTRODUÇÃO

Conforme o Manual do Dirigente Cooperativista, “cooperativismo é uma doutrina econômica que se baseia na cooperação e que opera como um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, através do trabalho e ajuda mútua” (SESCOOP, 2007).

Hoje, no país, os cooperados, em seu todo, somam mais de 4 milhões de pessoas, daí, estima-se em 20 milhões a população familiar beneficiada por cooperativas (SESCOOP, 2007).

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2007), o segmento agropecuário trata-se do maior conjunto de cooperativas, chamadas também de cooperativas de produção agropecuária. Em resumo, elas se propõem a prestar aos associados os seguintes serviços: Vender os produtos colhidos ou elaborados por seus cooperados; Beneficiar, industrializar e transportar os produtos; Distribuir aos associados instrumentos de trabalho, insumos e utilidades necessárias às suas atividades agropecuárias; Proporcionar a eles transferência de tecnologia, assistência técnica, administrativa e social; e, Promover, entre eles, a capacitação profissional e cooperativista.

Desta forma, vê-se a enorme relevância social do sistema cooperativista no setor agropecuário, pois o setor, tradicionalmente pulverizado, é constituído por milhares de produtores – a maioria deles pequenos e médios - que sozinhos, não teriam como enfrentar o mercado.

Atualmente, sabe-se que o sucesso de uma empresa depende basicamente de uma boa administração. Quando se fala em boa administração, deve-se levar em consideração não só as políticas de recursos humanos ou as estratégias de *marketing*, mas principalmente uma boa administração financeira.

Sendo assim, a administração financeira pode agrupar meios que permitam o exercício de procedimentos gerenciais com elevado grau de eficiência e eficácia. O processo de planejamento financeiro consiste numa das grandes fontes de contribuição para o sucesso organizacional, visto que muitas vezes o capital de giro, através da análise da liquidez, proporciona respostas para o administrador com relação a decisões fundamentais como, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades de investimento. Nas Cooperativas, a administração financeira tem igual importância. É preciso que se tenha uma administração financeira eficaz, de modo a satisfazer a necessidade dos cooperados, deixando-os a par do que vêm acontecendo com as finanças da empresa.

Diante do exposto, o presente artigo aborda a seguinte temática: Gestão do capital de giro na Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda (COAPECAL). O interesse em abordar tal temática centrou-se no fato da gestão do capital de giro ser um dos aspectos mais importantes para a saúde financeira da empresa. Quando a organização não consegue manter um nível satisfatório de caixa para honrar seus compromissos por causa do desequilíbrio de capital de giro, provavelmente ela poderá ser forçada a sair do mercado, principalmente se perder os créditos junto a fornecedores e bancos.

Deste modo, o estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como se apresenta a gestão de capital de giro na Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda? Para tanto, a investigação confrontou o aprendizado pela literatura com a ocorrência prática dentro da empresa, resultando numa assimilação contextual dos sistemas financeiros praticados, proporcionando a empresa uma visão crítica do controle por ela adotado. Pode-se afirmar, pois, que o mesmo teve o seguinte objetivo geral: propor uma política de gestão de capital de giro para a Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda. Por conseguinte, os objetivos específicos traçados durante o processo investigativo foram: conhecer a estrutura da empresa; avaliar o funcionamento da função financeira; calcular os indicadores de liquidez dos anos 2004, 2005 e 2006; verificar a necessidade de investimento em capital de giro de 2004 a 2006; sugerir uma política de capital de giro para a empresa estudada; propor um planejamento financeiro de curto de prazo para a Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS EMPRESARIAIS**

Segundo Santos (2001), o sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas. Ao adentrar no estudo das finanças empresariais, primordialmente, torna-se necessário referir-se ao que são empresas, bem como finanças. Assim sendo, uma empresa “é um sistema; composto por pessoas, utilidades, recursos, atividades, padrões de comportamento, processos e métodos, princípios, instalações e um conjunto de outras partes que são estruturadas e agem de forma integrada para a consecução das finalidades externas e internas” (ARANTES, 1994, p. 46).

A Administração Financeira “é a arte e a ciência de gerenciamento de fundos” (GITMAN, 2001, p. 34). Ross, Westerfield e Jordan (2002, p. 36-38) destacam que as finanças são agrupadas em quatro áreas: Finanças Corporativas, Investimentos, Instituições Financeiras e Finanças Internacionais. Logo, as finanças empresariais dizem respeito aos recursos financeiros da empresa, abrangendo todas as áreas da mesma.

Atualmente, a gestão financeira vem desenvolvendo seus estudos e suas atividades, tendo como foco três decisões básicas: financiamento, investimento e operações. Estas decisões ou funções estão sendo trabalhadas, em conjunto, com a valorização da participação dos acionistas na vida das empresas e com a emergência da variável ambiental

(responsabilidade social). Todo este conjunto está envolvido pelo contexto de mudanças permanentes oriundas do processo de globalização, de inovação tecnológica, dos novos paradigmas da administração e da nova gestão do conhecimento.

Assim, o principal objetivo da administração financeira e do administrador financeiro passou a ser a maximização da riqueza para os seus acionistas proprietários, por meio de uma gestão adequada e suas políticas de investimento, financiamento e de dividendos.

Para Gitman (1997, p. 16), o alvo da gestão financeira atrela-se ao objetivo da empresa: maximizar lucro. Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001, p.34-36) relatam que o objetivo primordial deste modelo de gestão é a maximização da riqueza de seus acionistas, por meio de uma administração adequada, de políticas de investimento, financiamento e de dividendos. Logo, sua função é criar mecanismos para análise e controle, para orientar e influir nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa.

Por conseguinte, além do retorno financeiro, a administração financeira deve cuidar ainda da manutenção de um certo nível de liquidez da empresa, a fim de permitir disponibilidade de recursos para sustentar suas atividades do dia-a-dia, como produção, *marketing*, compras e desenvolvimento de produtos. Assim, na empresa, a área financeira tem como atribuição controlar os recursos e fornecer informações requeridas pelas diversas áreas de responsabilidade, receber e gerenciar os recursos financeiros gerados nas atividades da empresa, além de aplicar os recursos excedentes, com a melhor rentabilidade possível (SANVICENTE, 1987).

## 2.2. ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

### 2.2.1 O CONCEITO DE CAPITAL DE GIRO

A questão da administração do capital de giro é um tema que se apresenta voltado para os problemas relacionados com a gestão das empresas modernas. Efetivamente, a qualidade das decisões que envolvem capital de giro é dependente da capacidade do administrador para compreender o problema em toda sua extensão, como também possuir um conhecimento técnico para definir a melhor solução. Neste sentido, tal administração está, a cada dia, recebendo mais reconhecimento, passando a ser vista como uma área fundamental à estabilidade financeira das organizações, participando decisivamente do sucesso do empreendimento.

Deste modo, a administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana, e procura assegurar que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, procurando evitar interrupções desnecessárias e dispendiosas. Está diretamente relacionada às decisões estratégicas, pois envolve tomada de decisões em cenários de curto prazo, não raras vezes em conjuntura de instabilidade que pressupõem acentuado grau de risco. Assim, envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos empresariais.

Percebe-se que “o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 13). Para Gitman (2001, p. 459), o capital de giro está ligado diretamente ao ciclo operacional da empresa. Logo, o autor fala que “ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro ou capital circulante, representam a porção de investimentos que circula de uma forma para outra na condução normal dos negócios”. O conceito de capital de giro, para Assaf Neto (2003, p. 450), “corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de venda”.

O capital de giro está relacionado ao desenvolvimento operacional da empresa, sua administração trata de ativos e passivos correntes, ou seja, dos recursos de curto prazo. Como ativos de curto prazo, têm-se os estoques e como passivo, os pagamentos devidos aos fornecedores. Logo, o capital de giro tem expressiva importância na composição dos ativos totais, pois geralmente participa com mais de 50% desses ativos nas empresas.

O que determinará o capital de giro é o volume de vendas, os valores a receber, a sazonalidade dos negócios, fatores da economia e a política de negócios da empresa.

## 2.2.2 ANÁLISE E DIMENSIONAMENTO DOS INVESTIMENTOS EM CAPITAL DE GIRO

### 2.2.2.1 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO (CCL)

O capital de giro líquido “reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo)” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 68). Gitman (2001, p. 459) expõe que o capital de giro líquido “é comumente definido como a diferença entre os ativos e os passivos circulantes da empresa”.

De acordo com as definições acima, pode-se inferir que quando os ativos circulantes excedem o passivo circulante, a empresa tem um capital de giro líquido positivo. Do contrário, ocorre o inverso.

### 2.2.2.2 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

A Necessidade de Investimento em Capital de Giro “reflete o volume de recursos demandado pelo ciclo operacional da empresa determinado em função de suas políticas de compras, vendas e estocagem” (ASSAF NETO; 2003, p. 471). Ocorre “quando a atividade operacional da empresa criar um fluxo de saídas de caixa mais rápido que o da entrada, identifica-se claramente uma necessidade permanente de investimento em seu giro” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 68).

Portanto, a necessidade de investimento em capital de giro depende fundamentalmente do volume de atividade da empresa e de seu ciclo financeiro, definido pelas características da natureza do negócio e da sazonalidade, que determinam, conforme já se comentou, os giros (rotações) das fases operacionais e os valores das contas cíclicas.

“Quando a atividade operacional da empresa criar um fluxo de saídas de caixa mais rápido que o da entrada, identifica-se claramente uma necessidade permanente de investimento em seu giro, que é apurada pela diferença entre os ativos e os passivos cíclicos” (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 55).

### 2.2.2.3. NECESSIDADE TOTAL DE FINANCIAMENTO DA EMPRESA

Esta pode ser medida pela soma da necessidade de investimento em capital de giro com o investimento permanente. Para Gitman (2001, p. 462) constitui-se “nas necessidades de financiamentos para os ativos permanentes da empresa mais a porção permanente dos ativos circulantes da empresa; essas exigências permanecem sem mudanças durante o ano”.

### 2.2.2.4. SALDO DE DISPONÍVEL (DE CAIXA)

“O saldo do disponível funciona como uma reserva financeira da empresa para fazer frente a eventuais expansões da necessidade de investimento operacional em giro, principalmente aquelas de natureza sazonal” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 65). Assim, o saldo de caixa deve ser mantido para cobrir eventuais desembolsos, o que não significa dizer, porém, que este valor deva ser alto, mas essencialmente o necessário.

#### 2.2.1.6 CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO

Segundo Assaf Neto (2003, p. 454), um indicador de capital de giro utilizado na prática é o denominado capital de giro próprio. O valor obtido é interpretado como o volume de recursos próprios que a empresa tem aplicado em seu ativo circulante.

#### 2.2.3 GESTÃO DE CAIXA

O caixa ou disponível pode ser visto como “valores em moeda [...], livres para serem usados a qualquer momento” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 418).

A geração de caixa é o objetivo que tolera a missão das empresas, concretizando financeiramente os lucros necessários à remuneração do capital investido, permitindo a sua continuidade. A concepção da movimentação financeira é fundamental ao entendimento das operações organizacionais e à avaliação da viabilidade e retorno do investimento (PADOVEZE, 2005, p. 03).

No entanto, “numa situação ideal, em que uma empresa tem um controle total sobre sua liquidez, seu saldo de caixa seria zero” (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 86). E ainda, existem três motivos para que as organizações mantenham um valor mínimo de caixa: motivo de negócios ou de transação; motivo precaução e motivo especulação. (KEYNES, 1982 *apud* LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 419).

Assim sendo, o caixa mínimo exigido dependerá de muitos fatores, e os considerados principais são: a falta de sincronia entre pagamentos e recebimentos da empresa, desperdício produtivo, eventos imprevisíveis (relação de risco), taxa inflacionária, existência de um modelo de administração de caixa definido e ajustado às operações empresariais, e outros (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 86-88).

Ademais, é interessante para a empresa tentar reduzir seu ciclo de caixa, pois contribui para a redução das aplicações em ativo circulante e conseqüentemente do saldo mínimo de caixa. Logo, existem algumas estratégias que auxiliam a este processo e demonstradas em seguida. É importante ressaltar que a diminuição do ciclo do caixa não pode prejudicar os negócios organizacionais.

Para Gitman (1997), o ciclo de caixa de uma empresa é definido como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa faz um desembolso para adquirir matérias-primas, até o ponto em que é recebido o dinheiro da venda do produto acabado, feito com aquelas matérias-primas. O giro de caixa, por sua vez, refere-se à quantidade de vezes por ano que o caixa da empresa se revesa.

Por sua vez, há, entre giro de caixa e ciclo de caixa, uma relação funcional estreita. Pode-se calcular o ciclo de caixa de uma empresa pela diferença de dias entre o pagamento de duplicatas a pagar e o recebimento de duplicatas a receber. O ciclo de caixa de uma empresa deve ser planejado desde o início de suas atividades. Quanto ao giro de estoques, é desejável que assuma a maior magnitude possível, pois quanto mais ele for maximizado, menor será o investimento em caixa.

#### 2.2.3.2 ORÇAMENTO DE CAIXA

A administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização do lucro empresarial (HOJI, 2003). Por sua vez, o instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiro a curto e a médio prazo da empresa, é o orçamento de caixa.

O orçamento nada mais é do que um plano descrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias. O enredamento do processo orçamentário e as suas minúcias de elaboração poderão variar de organização para organização, mas na sua essência são análogos (BRASIL ESCOLA, 2007).

Deste modo, o orçamento de caixa serve para dar margem ao empreendedor, para que este possa olhar sempre à frente, evitando rombos de caixa. Assim sendo, na evidência de que faltará dinheiro, o empresário deve tomar providências antes que a falta se manifeste concretamente. Igualmente serve para orientar os gastos. Em caso de sobra de dinheiro, poderá planejar fazer uma compra necessária, nos dias em que haverá sobras de capital.

Em suma, o orçamento (projeção) de caixa constitui um importante instrumento de controle da liquidez e, em sua elaboração, a empresa deve dedicar uma atenção permanente evitando ao máximo que surjam, de forma inesperada, saldos insuficientes ou excessivos (ASSAF NETO, 2005, p. 492).

Assaf Neto (2005, p. 502), por sua vez, afirma que “a elaboração de um modelo de projeção de caixa deve permitir, em última análise, que a empresa possa antecipar-se a eventuais necessidades futuras de recursos [...] como também melhor programar suas aplicações com os excedentes de caixa que vierem a ser projetados”. Ainda de acordo com o mesmo autor, o orçamento (projeção) de caixa “constitui um importante instrumento de controle da liquidez e, em sua elaboração, a empresa deve dedicar uma atenção permanente evitando ao máximo que surjam, de forma inesperada, saldos insuficientes ou excessivos”.

A previsão de caixa possibilita ao gestor financeiro estimar antecipadamente problemas de caixa que poderão surgir graças às reduções cíclicas das receitas ou aumentos de volume de desembolsos, ainda elucidada a precisão de se obter empréstimos.

#### 2.2.4 GESTÃO DE ESTOQUES

“Estoques são todos os bens e materiais mantidos por uma organização para suprir demandas futuras.” Os tipos de estoques podem ser: matéria-prima, produto em processo (em elaboração/produção), produto acabado, materiais e embalagens e produtos necessários para manutenção, reparo e suprimentos de operações, não necessariamente utilizados no processo de fabricação (ORTOLANI, 2007).

Os estoques são representados por matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, e se constituem nos bens comercializáveis pelas empresas comerciais e destinados à produção e venda pelas empresas industriais. Por esse motivo, a administração dos estoques deve ser objeto de políticas que traduzam resultados eficazes em sua gestão (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 467).

“Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa” outros (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 160). Ainda, conforme os autores, “possuir estoques tem importante função de tornar o *fluxo de econômico contínuo* (grifo do autor)”.

O principal objetivo da gestão de estoques consiste em evitar o excesso ou a falta de suprimentos para produção e vendas, bem como evitar os extravios de estoques. O excesso de estoques acarreta diversos problemas à organização, em termos tanto de custos (maiores

espaços, seguros, cuidados, etc.), quanto de perdas financeiras (dinheiro parado). Por outro lado, a insuficiência representa problemas ao processo produtivo (paradas de produção, aumento do tempo de produção, queda de produtividade) e problemas de vendas (redução de vendas, insatisfação de clientes, etc.). Tais fatos acarretam a redução da lucratividade empresarial.

Assim sendo, “o controle ou gestão de estoques compreende todas as atividades, procedimentos e técnicas que permitem garantir a qualidade correta, no tempo correto, de cada item do estoque ao longo da cadeia produtiva: dentro e fora das organizações” (ORTOLANI, 2007).

Embora a gestão de estoques seja uma tarefa bastante trabalhosa, tanto pela variedade de itens comercializados, quanto pela quantidade de informações necessárias à gestão, alguns controles e procedimentos simples facilitam essa gestão (OLIVEIRA, 2005, p. 72): controle físico e financeiro de estoques, política de compras, análise comparativa (estoque atual *versus* estoque desejado), análise comparativa (estoque atual *versus* valores a pagar aos fornecedores), custo econômico dos estoques excedentes e armazenagem e arrumação adequada dos produtos. A gestão de estoques tem reflexos diretos e significativos na eficiência operacional (desempenho) e nas finanças da empresa. Para apoiar o processo de gestão, os indicadores mais comuns são: Giro de Estoque (rotação de estoque) e Cobertura de Estoque. Os indicadores variam em função da indústria, da complexidade de produtos, do comportamento do mercado e da gestão de estoques da empresa.

### 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Assaf Neto (2005, p. 33), o Planejamento Financeiro “procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, assim como identificar eventuais desajustes futuros”. E ainda segundo ele, o planejamento financeiro também pode proporcionar ao administrador financeiro a oportunidade 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”.

Conforme Gitman (2004, p. 434), “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros a longo prazo ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos a curto prazo ou operacionais”. Assim, os planos e orçamentos a curto prazo implementam os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo. De acordo com o mesmo autor os planos financeiros de curto prazo (operacionais) “especificam as ações financeiras a curto prazo e o impacto antecipado dessas ações. Na maioria das vezes, esses planos cobrem um período de 1 a 2 anos.” Ainda de acordo com Gitman (2004), entradas-chave incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros. Saídas-chaves incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

O Planejamento financeiro é de suma importância para toda e qualquer organização que busca maximizar a sua rentabilidade, evitar desperdícios financeiros e garantir uma posição de estabilidade perante o mercado. Dessa forma, embora seja uma ferramenta quase sempre inexistente, insuficiente ou não formalizada nas PME's é, indiscutivelmente, um elemento indispensável e funciona como instrumento de controle, fornecendo suporte e dando embasamento às decisões gerenciais da organização. De acordo com Teixeira; Pereira (2001, p. 36), o planejamento financeiro é necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa são independentes,

sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

## 2.4 POLÍTICA DE CAPITAL DE GIRO

A política de capital de giro de uma organização tem como objetivo garantir a operacionalidade e a liquidez da empresa ao menor custo possível.

Segundo Lemes Jr; Rigo e Cherobim (2005, p. 416), as variáveis velocidade e profundidade causam alterações expressivas nos ambientes interno e externo, e se traduzem em implicações profundas e com elevado grau de rapidez nos alicerces sobre as quais as políticas foram estruturadas.

Logo, as políticas objetivam definir: a) o volume de investimento necessários no total do capital circulante; b) a distribuição destes investimentos no nível de caixa, valores a receber e estoques; e c) como serão financiados esses investimentos. As políticas relacionam-se sempre a um volume preestabelecido de vendas (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 416).

Portanto, deve-se analisar qual o nível total dos investimentos que a organização deve ter em capital de giro, bem como o nível ideal para cada item do ativo circulante e como este deve ser financiado.

Deste modo, o não investimento por parte da organização em capital de giro para expandir sua produção e suas vendas pode ter como consequência a perda de mercado e lucros, afetando de maneira negativa o crescimento da empresa. Por conseguinte, o excedente de capital de giro reduz a rentabilidade organizacional e pode ocasionar problemas de liquidez, caso os ativos circulantes não tenham a faculdade de serem convertidos em caixa com rapidez, caso a empresa venha a necessitar.

Os planos financeiros assinalam o montante de fundos precisos a um determinado ciclo (período). Sabe-se que as corporações não se mantêm no mercado sem ter a disposição moeda para saudar as obrigações. O empréstimo de curto prazo torna-se de maior risco se não houver reposição dos recursos, pois isso poderá incidir sobre a falta de capital de giro, fato que poderá interromper as atividades da empresa.

Conforme Martins e Assaf Neto (1993, p. 292), "empresas com maior participação de créditos de curto prazo apresentam maior risco pela natural falta de certeza no conhecimento do comportamento futuro de seus custos". O que se percebe é que muitas organizações não possuem nível de produção e vendas iguais em relação a sazonalidade do mercado que muitas vezes afeta suas atividades, provocando expansão e contração nos ativos circulantes. Portanto, isso demanda maiores financiamentos em períodos sazonais para tolerar os investimentos em estoques.

Neste sentido, o financiamento em curto prazo circunscreve entradas e saídas de caixa no prazo máximo de um ano da corporação. Essas atividades operacionais versam em certas decisões: na compra de matérias-primas, nas vendas e recebimentos de produtos. Assim a necessidade de decisões financeiras de curto prazo é indicada pela defasagem entre as entradas de caixa e as saídas. Para cobrir a discrepância, deve-se apelar a empréstimos ou tentar manter uma reserva de liquidez com títulos negociáveis.

## 3. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia desenvolvida por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos



meios. Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa realizada exploratória e descritiva. Quanto aos meios, pode-se caracterizá-la como sendo bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Para a coleta de dados, foram utilizados documentos escritos e não escritos. Utilizou-se na pesquisa documentos técnicos de primeira mão, ou seja, que não receberam nenhum tratamento analítico, como Balanços Patrimoniais, além de documentário de apresentação da Cooperativa e publicações em jornais locais e revistas agropecuárias sobre o sistema utilizado na Cooperativa. Quanto à abordagem do problema formulado, os métodos de pesquisa utilizados para desenvolver o trabalho na COAPECAL são quantitativos e qualitativos.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO**

Idealizada e fundada por um grupo de 20 produtores do cariri paraibano em 30 de agosto de 1997, a Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda (COAPECAL) nasceu com o objetivo de eliminar a figura dos atravessadores, que compravam o leite produzido na região e entregavam para as queijeiras para produção do queijo de manteiga. A COAPECAL situa-se na Fazenda Bodopitá, na zona rural do município de Caturité-PB, no cariri paraibano. Possui, em média, 300 colaboradores, que atuam na Usina de Beneficiamento de Leite (Caturité-PB), na sua sede administrativa (Campina Grande-PB) e nas suas filiais (João Pessoa-PB, Natal-RN e Recife-PE). Atuando em diversas regiões, seus cooperados espelham entre a região do Cariri, Brejo, Agreste e Sertão. Deste modo, os produtos ofertados pela COAPECAL são distribuídos pelos seguintes estados: Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

A missão da empresa é promover a melhoria da qualidade de vida dos produtores de leite, através da estabilidade econômica da atividade agropecuária, em função do valor justo do preço do leite pago ao produtor.

A sua visão é o aprimoramento constante da qualidade de seus produtos e ampliação contínua do mercado local e regional, além da conquista do mercado nacional e internacional, promovendo cada vez mais a estabilidade da atividade da pecuária de leite, a assim, tornar cada vez mais digna a vida do homem do campo.

A Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda atua na indústria de laticínios e tem como principais objetivos: Promover o desenvolvimento da produção agropecuária do cariri paraibano; Realizar o beneficiamento do leite destinado ao consumo humano; Comercializar a produção de leite e seus derivados no mercado nacional e internacional; e, Promover programas educacionais para os agentes produtores agropecuários, visando aprimorar o processo de produção e a melhoria da qualidade de vida de seus familiares e programas de incentivo à implantação e aprimoramento de tecnologias, visando ampliar a produção, maximizando a qualidade e produtividade.

No tocante aos produtos oferecidos, a empresa produz e vende: leite B e C, coalhada integral e desnatada, bebida láctea (graviola, morango, cajá, ameixa, salada), iogurte, requeijão, manteiga, queijo coalho, mussarela e manteiga, e o doce de leite. Esses produtos são distribuídos através de vendedores terceirizados, nos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

#### 4.2. AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

Quanto à função financeira, o poder de decisão da COAPECAL está centrado na figura do diretor presidente, sendo este o responsável por dar o parecer final quanto aos investimentos de capital da COAPECAL.

Por conseguinte, os repasses das informações quanto às entradas e saídas financeiras são feitas pelo setor de vendas (entradas) e o setor de pagamento e de despesas (saídas) para a Contabilidade Geral. Cabe a este setor controlar e avaliar as entradas e saídas da COAPECAL.

Apesar de a COAPECAL estar alcançando, nos últimos exercícios, resultados crescentes, como consequência dos investimentos, da entrada em novos mercados e da ampliação do número de cooperados, esta cooperativa dispõe de um planejamento pouco eficiente, já que não se baseia em metas.

No entanto, já conta com o envolvimento e comprometimento de toda a diretoria nesse sentido, através de instrumentos e mecanismos de gestão, com um sistema de atualização diária das informações, desenvolvido em planilha eletrônica, cujos dados são também analisados diariamente. Para facilitar todo esse processo, possui um provedor de *Internet* e comunicação *on-line* entre a fábrica e o escritório central de Campina Grande-PB. Os controles internos funcionam e respondem às necessidades da Cooperativa. São processos contábeis e de gestão financeira triviais. Porém, a COAPECAL está desenvolvendo um *software* de gestão personalizado para auxiliar no gerenciamento da entidade.

Há que se considerar ainda que a COAPECAL movimenta um capital de giro médio mensal de R\$ 1.000.000,00, contando com recursos próprios para atender a sua demanda, mas que ainda é insuficiente. Para cobrir essa insuficiência possui um crédito aberto de R\$ 100.000,00 destinados a capital de giro e de R\$ 150.000,00, destinado a investimentos, junto ao Banco do Brasil, onde é cliente desde o ano 2000. Também é cliente e possui limite de crédito aprovado na UNICRED – Cooperativa de Crédito.

Deste modo, a captação de recursos para suportar as necessidades da COAPECAL é oriunda de recursos próprios, decorrente de suas atividades industriais, cuja movimentação mensal é de R\$ 1.500.000,00 e também de financiamentos bancários, do Banco do Brasil, agência de Boqueirão-PB, em torno de R\$ 100.000,00, utilizados com desconto de cheques e duplicatas e mais de R\$ 200.000,00 para o sistema de integração (financiamento direto pelo banco aos produtores com a garantia de pagamento ao agente financeiro, pela Cooperativa). Também demanda, como dito anteriormente e em caso de necessidade, limite de crédito aprovado na UNICRED – Cooperativa de Crédito.

Quanto à determinação dos preços, percebe-se que a COAPECAL não segue as formas estabelecidas pela literatura. Para estabelecer os valores do produto, a empresa utiliza meios arbitrários (senso comum), fazendo as análises baseadas com os dados obtidos pelo setor de produção e considerando o preço atual do mercado de laticínios.

A COAPECAL adota a estratégia de gerenciamento direto de pontos de distribuição em três Estados e possui uma equipe de vendedores para toda a região atendida, sendo estes vendedores terceirizados e comissionados. As vendas são acompanhadas diariamente, assim como a receita gerada por essas vendas. Porém, apesar do acompanhamento das vendas (entradas), a COAPECAL não utiliza meios formais (orçamento de caixa) de entradas e saídas. No mais, não existe uma política formal que lide com a escassez de recursos ou com sobras, não se considerando, pois, a fixação de um saldo mínimo de caixa. E quando existe sobra de recursos, investe-se em tecnologia.

### 4.3. INDICADORES DE LIQUIDEZ

O quociente de liquidez corrente corresponde a 1,06 em 2004; 1,52 em 2005 e 2,07 em 2006. De grosso modo, ele indica que para R\$ 1,00 de dívidas (Passivo Circulante) a empresa tem R\$ 1,06 reais de Ativo Circulante em 2004, e assim sucessivamente. Em princípio, em 2004, o resultado já é considerado normal, visto que satisfaz com “folga” as necessidades da empresa. Nos anos posteriores, os resultados são ainda melhores, visto que aumenta os valores disponíveis para cada R\$ 1,00 de dívida, pois quanto maior o quociente, melhor a situação financeira da empresa.

Os resultados obtidos no quociente de liquidez seca diferenciam-se dos resultados dos quocientes de liquidez corrente por excluïrem os estoques. Esses quocientes medem a capacidade de pagamento imediato da COAPECAL, desprezado o valor intrínseco dos estoques. Em 2004, o valor do quociente de liquidez seca está baixo, mas a partir de 2005, esses resultados são melhorados. Mesmo em 2004, a situação é considerada de normalidade, pois o resultado de liquidez corrente é satisfatório. Do ano de 2004 para o ano de 2006 nota-se um aumento bem considerável na capacidade de pagamento da empresa, sem considerar o valor dos estoques.

Nos números apresentados acima, os quocientes de liquidez imediata foram de 0,36 em 2004, em 2005, 1,22 e, em 2006 de 1,80. Isto representa que, em cada ano, os valores dos disponíveis (caixas, bancos, aplicações de curto prazo) mantidos pela empresa para atender às suas exigibilidades mais imediata foram crescendo e quanto maior é o quociente melhor situação financeira de curtíssimo prazo da empresa.

Por último, o índice de liquidez geral exige a comparação entre os bens e os direitos da empresa (excluído o Patrimônio Líquido, que, de uma forma simplificada, representa as obrigações da empresa para com seus sócios acionistas –cooperados-). De 2004 para 2005 o índice sobe de 0,65 para 0,72. Já em 2006, esse índice aumenta para 1,01.

Quando se olha grosseiramente, parece-nos que os índices de 2004 e 2005 são baixos, visto está abaixo da paridade 1 por 1 (R\$ 1,00 de curto e longo prazo pra cada R\$ 1,00 de curto e longo prazo). Porém, em 2006 o índice atinge a paridade 1 por 1 que é vista com bons olhos, já que os demais índices de liquidez apresentam resultados satisfatórios.

#### 4.3.1 CÁLCULO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (CCL)

O Capital Circulante Líquido (CCL) no ano de 2004 foi de R\$ 20.375,26, em 2005 atingiu o valor de R\$ 188.637,48 e em 2006 o valor de R\$ 590.628,69. Como os ativos circulantes excedem o passivo circulante, a empresa tem um capital de circulante líquido positivo, que representa o volume de recursos do qual uma empresa necessita para financiar suas necessidades.

Assim, vê-se que a COAPECAL vem aumentando, consideravelmente o seu Capital Circulante Líquido e a folga da empresa, demonstrando que seus recursos de longo prazo encontram-se cada vez mais financiados por ativos correntes (de longo prazo).

### 4.4. NECESSIDADE DE INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO (NCG)

A NCG reflete o volume de recursos processados para atender a demanda da empresa acurado em função de seus meios de compras, vendas e estocagem. De acordo com a fórmula de Assaf Neto (2005), que diz que NCG é igual ao ativo operacional, menos o passivo operacional, calculou-se a necessidade de investimento em capital de giro, a partir dos dados do Balanço Patrimonial da empresa pesquisada, conforme os anos de 2004 a 2006. No ano de

2004 o valor do NCG foi de R\$ 1.462.088,20, em 2005 de R\$ 778.310,98 e em 2006 R\$ 367.022,01.

Portanto, identificou-se claramente a necessidade de investimento em capital de giro, pelo fato da empresa ter criado um fluxo de saídas de caixa mais rápido que o da entrada. Isso se deve ao fato de a organização ter operado nos seus primeiros anos (1997 a 2004) apenas com capital próprio. Assim, as entradas de caixas foram usadas para investimentos em maquinários, estrutura física da usina de beneficiamento, caminhões, etc.

A partir de 2005 a empresa buscou capital de terceiros, totalizando empréstimos no valor de R\$ 300.000,00, que representam um total de aproximadamente R\$ 6.000,00 pagos mensalmente por juros de empréstimos. Também passou a financiar os investimentos de longo prazo (como por exemplo, tanques de resfriamento), o que não ia comprometer tanto seu capital de giro. Em 2006, a organização fez um empréstimo destinado para o capital de giro no valor de R\$ 200.000,00, justificando assim a diminuição dos números do NIG apresentados acima.

O déficit no capital de giro é notório no dia-a-dia da empresa, porém não há informações financeiras objetivas e nem cálculos específicos na empresa que ajude a detectar tais problemas. Assim, sugere-se: Estabelecimento de um saldo mínimo de caixa, para atender as necessidades emergenciais; Manutenção dos níveis de rentabilidade e liquidez, através de controle gerencial; Investir em capacitação de pessoal para utilização de meios profissionais para gestão financeira; Utilização dos resultados contábeis para fins gerenciais; Padronize seus processos financeiros, otimize sua previsão de vendas e crie a cultura de utilizar as informações desse planejamento na gestão do negócio.

#### 4.5. POLÍTICA DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E PLANO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO PARA A COAPECAL

De acordo com os cálculos e as análises apresentadas anteriormente, nota-se que a empresa encontra-se em boa posição financeira, que melhora a cada ano. Porém, diariamente surgem problemas aparecem com relação às dificuldades de efetuar pagamento quando do atraso do pagamento do Governo do Estado. Segundo o diretor presidente da empresa, isso se deve ao fato da COAPECAL ter feito muitos investimentos com recursos próprios, comprometendo o seu Capital de Giro.

Para resolver tal problemática, algumas ações estão sendo adotadas pela diretoria: Expansão dos pontos de distribuição nos Estados vizinhos, no sentido de intensificar as vendas; Maior atenção no setor de produção para que não falem produtos no mercado, para manter os clientes satisfeitos; Intensificação no controle das vendas a nas prestações de contas feitas diariamente pelos vendedores; Negociação com alguns fornecedores sobre o prazo de pagamento, para em melhor equilíbrio de contas durante o mês; Aumento no preço do produto, para tentar minimizar os efeitos financeiros devido à condição climática desfavorável neste período no ano.

As análises de prazo médio de cobrança e pagamento não tiveram possibilidades de serem feitas em detalhes, porque a empresa não dispõe dados precisos para que pudessem ser feitas as análises. Mas, percebe-se, em geral, que existe um *déficit* no seu ciclo financeiro, de 15 a 30 dias. Isso acontece pelo fato da empresa ter como maior cliente Governo do Estado, ou seja, capital público, ocasionando atrasos de recebimento. Quando isso acontece à empresa tem que procurar novas fontes para captação de recursos para honrar com seus compromissos.

Concernente ao planejamento financeiro, sobretudo o de curto prazo, propõe-se que o mesmo seja considerado como prioridade - devido a grande importância do setor na totalidade

da empresa - adotando os mecanismos de controles e relatórios voltados para informações realmente válidas no processo de gestão.

Em razão disso, sugere-se a adoção de um modelo de orçamento de caixa para auxiliar o gestor financeiro a analisar as necessidades de financiamento em curto prazo. Assim, propõe-se o modelo de Assaf Neto (2005), que adaptado à realidade da COAPECAL, vai apresentar uma projeção de curto prazo com cobertura mensal, possibilitando uma maior eficiência no controle do nível de caixa, bem como a realização dos devidos ajustes no caso de diferenças entre os valores previstos e os valores reais.

Nesse sentido, com base no objetivo proposto, sugere-se a adoção do modelo de orçamento de caixa proposto por Assaf Neto (2005), a fim de auxiliar o administrador financeiro a analisar as necessidades de financiamento em curto prazo. Esse modelo, que deve ser adaptado à realidade da empresa, apresenta uma projeção de curto prazo com cobertura mensal, possibilitando uma maior eficiência no controle do nível de caixa, bem como a realização dos devidos ajustes no caso de diferenças entre os valores previstos e os valores reais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, que teve a finalidade de propor uma política de gestão de capital de giro para a Cooperativa Agropecuária do Cariri Ltda., evidenciou, através dos dados obtidos, algumas particularidades da organização pesquisada, conforme os seus objetivos específicos.

Destaca-se o crescimento financeiro da empresa nesses últimos anos. Os índices de liquidez calculados e observados produzem resultados satisfatórios, juntamente com os outros resultados apresentados e analisados como um todo.

Todavia, os dados demonstraram como ponto fraco da Cooperativa a insuficiência de capital de giro para atender suas necessidades, devido à falta de sincronia entre o recebimento do maior volume de suas vendas e o pagamento de fornecedores. Nesse sentido, constata-se um *déficit* no seu ciclo financeiro, de 15 a 30 dias, principalmente quando ocorrem atrasos no pagamento do Governo do Estado, relativo às compras para o Programa do Leite.

Para resolver o presente problema, a COAPECAL vem atualizando constantemente seu cadastro junto ao Banco do Brasil, Agência de Boqueirão, onde mantém sua conta-corrente, no sentido de solicitar financiamentos para capital de giro, através das linhas normais do Banco.

A análise demonstrou ainda a falta de um bom planejamento financeiro de longo e de curto prazo. Apesar do investimento destinado para *softwares*, estes ainda não estão proporcionando relatórios objetivos e claros que auxiliem nas tomadas de decisões. Nota-se uma dificuldade quando se precisa de informações para resolver problemas na área financeira.

No tocante à necessidade de investimento em capital de giro, percebe-se um desequilíbrio na COAPECAL, sendo importante que a empresa gere recursos de caixa provenientes de suas operações de modo a poder financiar esta maior demanda por recursos operacionais permanentes. Se os recursos gerados não forem suficientes para cobrir estas necessidades adicionais, deve a empresa recorrer a empréstimos de longo prazo ou a novos aportes de capital acionário de forma a preservar seu equilíbrio financeiro.

Para isso, como já foi dito anteriormente, a diretoria deve fazer um planejamento bem detalhado, entendendo o porquê de cada ação na área financeira. O orçamento de caixa, por ser a principal ferramenta do planejamento financeiro de curto prazo, é de fundamental

importância para a COAPECAL. Assim, a empresa poderá prever suas entradas e saídas de caixa, antecipando-se aos movimentos financeiros.

No mais, a fim de auxiliar o administrador financeiro da COOPECAL a analisar as necessidades de financiamento em curto prazo recomendou-se a utilização do orçamento de caixa, que dar margem para se verificar as entradas e saídas e capital na empresa, propiciando uma maior eficiência no controle do nível de caixa, bem como a realização dos devidos ajustes no caso de diferenças entre os valores previstos e os valores reais.

Assim, conclui-se alertando que a administração do capital de giro requer um planejamento estratégico de curto prazo, com vistas a produzir resultados que irão refletir a saúde financeira da empresa e sua imagem perante o mercado. Uma boa administração de caixa pode constituir-se em fonte de melhoria da produtividade dos recursos alocados, podendo proporcionar ganhos em toda a cadeia de valores da organização, ou seja, em todas as fases de geração e distribuição dos produtos e/ou serviços, e em todos os seguimentos gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes de empresas válidas**, São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL ESCOLA. **Orçamento de caixa**. Disponível em: <http://monografias.brasescola.com/administracao-financas/orcamento-caixa> . Acesso em: 20 set. 2007.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 6.ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras – aplicações e casos nacionais**. 2.ed. São Paulo: Campus, 2005.
- MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. 98 p.
- ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin **Logística, Gestão de Estoques e Sistemas de Informação: Instrumentos Imprescindíveis para Eficiência nas Organizações Públicas e**

**Privadas.** Disponível em: <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb121/logistica.htm> . Acesso em: 02 de mar. de 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Thomson Learning, 2005, 310p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. Introdução a administração financeira. In: **Princípios de administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira de Pequena e Média Empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, Marco Aurélio Sarmiento. **Finanças: um fator de sucesso.** Disponível em: <<http://www.bou.com.br/jornal/artigo/artigo%20FINAN%C7AS%20UM%20FATOR%20DE%20SUCESSO.htm>>. Acesso em: 02 de mar. de 2007.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP. **Manual do Dirigente Cooperativista.** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2007

VERGARA, S.C. Começando a definir a metodologia. In: **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.46-53.