A Dinâmica da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor Calçadista de Campina Grande – PB

Izínia Guimarães Rezende Machado (UFCG) - izinia@hotmail.com

Sídia Fonseca Almeida (UFCG) - sidia.almeida@gmail.com

José Sebastião Rocha (UFCG) - josesrocha@uol.com.br

Resumo:

O presente artigo versa sobre uma pesquisa realizada junto às Indústrias de Calçados da cidade de Campina Grande – PB, cujo objetivo principal foi analisar a gestão do capital e o real cenário do seu financiamento tendo como base as Teorias da Administração Financeira. Para tanto, o texto encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, quais sejam: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Quanto à metodologia utilizada foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo-quantitativo, composta de uma revisão bibliográfica a cerca da temática abordada e de uma pesquisa de campo. Os dados foram tratados levando em consideração a Teoria da Administração Financeira e alguns parâmetros básicos da Estatística Descritiva. Os dados evidenciaram que há uma certa semelhança entre a gestão do capital de giro das empresas abordadas, onde quase todas adotam a prática de buscar um financiamento bancário a curto prazo, mesmo levando em consideração as altas taxas de juros das instituições financeiras. Apesar de boa parte da amostra abordada declarar que se encontra em uma boa situação no que diz respeito ao caixa e ao capital de giro, é preciso que providências sejam tomadas em relação à formalização da gestão do capital de giro e a implantação de um plano financeiro adequado às características operacionais das empresas desse setor.

Palavras-chave: *Gestão do Capital de Giro e Planejamento Financeiro. Financiamento de Curto Prazo. Setor Calçadista.*

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

A Dinâmica da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor Calçadista de Campina Grande – PB.

Resumo

O presente artigo versa sobre uma pesquisa realizada junto às Indústrias de Calçados da cidade de Campina Grande – PB, cujo objetivo principal foi analisar a gestão do capital e o real cenário do seu financiamento tendo como base as Teorias da Administração Financeira. Para tanto, o texto encontra-se organizado em cinco seções subseqüentes, quais sejam: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Quanto à metodologia utilizada foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo-quantitativo, composta de uma revisão bibliográfica a cerca da temática abordada e de uma pesquisa de campo. Os dados foram tratados levando em consideração a Teoria da Administração Financeira e alguns parâmetros básicos da Estatística Descritiva. Os dados evidenciaram que há uma certa semelhança entre a gestão do capital de giro das empresas abordadas, onde quase todas adotam a prática de buscar um financiamento bancário a curto prazo, mesmo levando em consideração as altas taxas de juros das instituições financeiras. Apesar de boa parte da amostra abordada declarar que se encontra em uma boa situação no que diz respeito ao caixa e ao capital de giro, é preciso que providências sejam tomadas em relação à formalização da gestão do capital de giro e a implantação de um plano financeiro adequado às características operacionais das empresas desse setor.

Palavras-Chave: Gestão do Capital de Giro e Planejamento Financeiro. Financiamento de Curto Prazo. Setor Calçadista.

Área Temática: Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas.

1 Introdução

Na Paraíba, o pólo de couro e calçados caracteriza-se pela produção voltada ao consumo popular, como sandálias femininas, calçados infantis, artefatos de segurança do trabalho, tênis e chuteiras. Abrange as cidades de Patos, alguns municípios da região metropolitana de João Pessoa e de Campina Grande, sendo esta última o foco desse estudo. Campina Grande deu início a sua atuação no ramo do couro calçadista em 1923, o qual desenvolveu-se devido à localização estratégica da cidade, sendo até os dias atuais reconhecida como o maior pólo calçadista do Nordeste, ocupando o quinto lugar no Brasil. (ABICALÇADOS, 2007)

O Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB, 2008) possui em seus registros 135 empresas formais de fabricação de calçados no estado, das quais a maioria é de micro, pequeno e médio porte, estando 54,81% situadas na cidade de Campina de Grande. Sabe-se, todavia, que a quantidade de fabricantes desses produtos é muito maior, trabalhando ainda na informalidade. A cidade conta com um centro de excelência especializado: o Centro de Tecnologia de Couro e do Calçado Albano Franco (CTCC). O Centro, em parceria com o SEBRAE e com o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba (Sindicalçados), realiza o Projeto Setorial Integrado (PSI), cujo objetivo é a internacionalização das empresas. O escritório, localizado no CTCC, conta com profissionais da área de comércio exterior, que trabalham no sentido de preparar as empresas para a exportação.

Mas, apesar de todos esses fatores positivos que o setor em Campina Grande apresenta, o sucesso não é garantido, se essas empresas não estiverem aliadas a uma atividade

financeira gerida de forma eficiente e adequada. Para Souza (2007), a gestão das empresas não pode ser feita sem os conhecimentos mínimos do gerenciamento do setor financeiro. Portanto, constata-se a necessidade de conhecer a gestão do capital de giro dessas empresas locais e descobrir quais são as dificuldades encontradas pelas mesmas para a busca de recursos, a fim de financiar suas atividades.

Portanto, diante da relevância sócio-econômica que o setor representa para a cidade, percebeu-se a importância desse estudo nas empresas do setor de calçados de Campina Grande, para que fosse possível conhecer como é realizada a gestão de capital de giro e a realidade do financiamento dessas indústrias, cujo universo corresponde àquelas classificadas entre as de micro, pequeno e médio porte presentes no Cadastro Industrial da FIEPB (2008) e, a partir das informações obtidas, sugerir as devidas soluções, objetivando sanar os problemas encontrados.

Tendo como base a problemática central, o estudo teve como objetivo geral analisar a gestão do capital de giro e a realidade de seu financiamento nas empresas do Pólo de Calçados em Campina Grande-PB.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Fundamentos da Gestão do Capital de Giro

A administração de capital de giro está diretamente relacionada às decisões estratégicas empresariais, uma vez que envolve a tomada de decisões em cenários de curto prazo, nos momentos de instabilidade, os quais impõem um acentuado grau de risco.

De acordo com Ferreira (2005), o capital de giro ou capital circulante "é composto de ativos que representam a parcela do investimento que circula diretamente vinculado à condução dos negócios da empresa." Ou seja, é o ativo circulante que sustenta as atividades diárias da organização, desde a aquisição de insumos básicos até o recebimento pela venda do produto acabado. Isso significa que uma ineficiente administração do capital de giro poderá afetar de forma dramática o fluxo de caixa da empresa.

Vieira (2005, p. 32) o define "como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante, e se preocupa em buscar respostas para duas questões principais: (1) Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e (2) Como estes investimentos deveriam ser financiados?" Assim, percebe-se que o mesmo encontra-se diretamente ligado às fontes das quais a empresa necessita para financiar sua operacionalização e seu crescimento. Por isso, sua importância tem se acentuado bastante nos últimos anos, devido aos diversos impactos que as empresas vêm sofrendo continuamente no panorama econômico.

Portanto, como as atividades de produção, venda e cobrança geralmente não ocorrem em um período de tempo sincronizado, destaca-se o papel da administração financeira de curto prazo, que é o de gerir cada ativo circulante e cada passivo circulante de modo que se obtenha um equilibro entre a rentabilidade e o risco, contribuindo de maneira positiva para a "saúde" financeira, agregando valor para a empresa (GITMAN; MADURA, 2003).

Assaf Neto (2002) decompõe o capital de giro (ou circulante) em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O primeiro é considerado indispensável para que as necessidades operacionais geradoras de despesa sejam atendidas. O capital de giro variável provém de fatores adicionais processados em determinados períodos, podendo derivar do crescimento de vendas, de inadimplência ou atraso de recebimentos de clientes, de compras imprevistas ou outras necessidades adicionais com caráter de sazonalidade.

Portanto, o capital de giro corresponde aos recursos necessários que a organização precisa para se manter até o momento em que suas atividades comecem a dar retorno, para

que, em condições econômicas desafiantes, a mesma possa estar em vantagem competitiva, tornando mais evidente a necessidade de uma boa gerência do referido capital.

Dentro do conceito de capital de giro, tem-se também o conceito de capital circulante líquido – o CCL. Gitman (2004) o define "como a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Quando os primeiros superam os segundos, a empresa possui *capital de giro líquido positivo*; quando os primeiros são inferiores aos segundos, ela tem *capital de giro liquido negativo*."

2.2 Políticas de Gestão Financeira de Caixa, Contas a Receber e Estoques

Diante de todas as considerações feitas anteriormente sobre a gestão do capital de giro, pode-se fixar como característica essencial ao seu conceito o fato de que o mesmo diz respeito ao gerenciamento dos ativos circulantes e passivos circulantes, com o intuito de garantir o equilíbrio financeiro da empresa. Portanto, dentro desse panorama, a seguir serão abordados os componentes fundamentais do capital de giro: o disponível (caixa), contas a receber e os estoques.

2.2.1 Gestão de Caixa

O termo caixa refere-se aos valores que poderão ser utilizados a qualquer momento para pagamentos, cuja gestão visa manter uma liquidez imediata necessária para dar suporte às atividades da organização (ASSAF NETO, 2006). O mesmo autor ressalta ainda a importância de se manter um saldo mínimo de caixa, em função das incertezas em relação ao fluxo de recebimento e pagamento.

Um estudo mais aprofundado feito por Keynes (1982 *apud* Assaf Neto, 2006, p. 482) identifica três motivos que levam as empresas a manter dinheiro em caixa.

O primeiro motivo é denominado de Transação, pelo qual a empresa deve manter o mínimo de dinheiro em caixa para que possa efetuar os pagamentos provenientes das suas operações diárias, uma vez que sempre há um intervalo entre os pagamentos e recebimentos das vendas.

O segundo ponto diz respeito à Precaução, uma vez que sempre ocorrem despesas imprevistas, e, quanto maior for o volume de dinheiro em caixa, melhor será a forma como as organizações irão lidar com o momento inesperado e, conseqüentemente, uma maior margem de segurança de desempenho.

Por último, tem-se a Especulação, que decorre do interesse da empresa em utilizar os recursos em caixa para fins de investimentos em oportunidades nas quais o mercado oferece ganhos.

Ao serem apresentados, esses três motivos demonstram de forma explícita a necessidade de se manter recursos em caixa, por mínimo que sejam, pois permitem saldar compromissos assumidos, oferecem suporte para liquidar os compromissos imprevistos e ainda possibilitam ganhos de mercado se bem aplicados.

O fluxo de caixa, ao descrever as diversas movimentações financeiras de entrada e desembolsos de recursos monetários de um período de tempo, torna-se de fundamental importância para o processo de tomada de decisão financeira, pois são por meio dessa técnica que são estabelecidos prognósticos relacionados à sobra de recursos, possibilitando a adoção de medidas corretivas.

2.2.2 Gestão de Contas a Receber

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p.442) conceituam crédito como "a disposição de alguém ceder temporariamente parte de seu patrimônio ou prestar serviços a terceiro, com a expectativa de receber de volta o valor cedido ou receber pagamento, [...]. É a troca de bens presentes por bens futuros." O mesmo é considerado uma ferramenta

facilitadora da realização de venda de bens e serviços, onde junto com os estoques formam os principais valores do Ativo Circulante.

Ross, Westerfield e Jordan (2000) afirmam que conceder crédito é uma forma de estimular as vendas, apesar de que os custos associados a sua concessão são expressivos. Assim, deve-se adotar uma política de crédito que leve em consideração os benefícios colhidos com o aumento das vendas e, ao mesmo tempo, os custos da sua concessão.

A política de crédito que deve ser executada é que melhor define as formas de se conceder o credito tomando como base as condições presentes e expectativas futuras da situação econômico-financeira. De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002) os principais elementos que a constitui são:

a) Padrões de crédito, que estabelecem as condições mínimas que o cliente deve possuir para ter direito ao crédito da empresa. Tal critério encontra-se inteiramente relacionado com o risco de não recebimento de parte ou todo do valor da venda. A definição do mesmo acaba por influenciar as vendas, os valores a receber e os riscos;

b) Prazo de concessão, que compreende o período cedido ao cliente para quitar o pagamento correspondente ao compromisso assumido, visto que o prazo cedido influencia a determinação do preço a vista e no desconto oferecido.

c) Garantias, que reduzem os riscos nas vendas a crédito, representando os comprometimentos da outra pessoa (física ou jurídica) pela dívida assumida.

d) Risco de crédito, que trata da possibilidade do não recebimento de todo ou parte da venda a crédito realizada. Como essa situação indica perda financeira, é nesse momento que as políticas de crédito definem os critérios para a concessão do crédito.

Visto que a avaliação e a concessão do crédito objetivam analisar as informações em relação ao tomador do crédito, cada etapa do processo envolve técnicas que auxiliam na decisão de qual cliente deve receber o crédito, avaliando sua capacidade de crédito e comparando-as aos requisitos mínimos de concessão colocados pela organização.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2002) mencionam uma forma tradicional de decidir se deve haver ou não a concessão do crédito. Tal abordagem se dá através dos chamados cinco C's, avaliando o cliente através de cinco fatores, que são:

Caráter: retrata o comportamento dos antecedentes dos clientes em relação ao cumprimento das suas obrigações;

Capacidade: diz respeito ao desempenho operacional e financeiro do cliente, que permitirá que o mesmo pague o compromisso acordado.

Capital: refere-se ao comprometimento do patrimônio líquido com valores exigíveis da empresa e seus índices de lucratividade.

Colateral: leva em conta o que o cliente possui como garantia (bens ou outro recurso disponível) que cubra o valor do endividamento.

Condições: relativas à conjuntura econômica pode afetar a capacidade de pagamento do cliente.

Após essa avaliação, a empresa deve ter condições de decidir se o cliente é merecedor da concessão de crédito, estabelecendo-se o montante a ser disponibilizado.

2.2.3 Gestão de Estoques

Estoques podem ser definidos como "materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados (ASSAF NETO, 2006, p. 530)". Visto esse conceito, tem-se a importância do mesmo dentro do grupo do ativo circulante e a certeza de que o mesmo se faz presente em praticamente todo tipo de empresa, já que não é possível prever a demanda do cliente.

Por ser considerada uma área mais complexa na empresa, Morante e Jorge (2009) enfatizam três questões que são fundamentais na administração dos mesmos:

Quanto e quando comprar;

Quanto e quando produzir;

Quais os itens que merecem maiores cuidados.

Diante disso, Gitman (2004) afirma que o objetivo de administrar o estoques é girá-lo rapidamente sem perder vendas pela falta do mesmo. O seu montante acaba sendo influenciado pelo comportamento da empresa nas vendas e na produção e pelo volume investido.

No geral, as empresas costumam manter um volume mínimo de estoque, denominado de estoque de segurança, para o atendimento de certos imprevistos. Mas, mesmo sendo importante certo nível, é preciso evitar quantidades excessivas, pois deixam o giro dos ativos mais lento, reduzindo a rentabilidade da empresa.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) os classificam de acordo com os seguintes tipos: matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados.

Mas, mesmo o estoque propiciando vantagens como o contínuo fluxo da produção, vale ressaltar que tais vantagens devem ser comparadas com os custos imputados, tais como manutenção e pedido e só então, após verificar esses custos, é que se deve decidir quanto se deve ter para estocar e quando o mesmo deve ser reposto. Portanto, o objetivo da gestão de estoques é o de planejar os estoques e controlar as quantidades de entrada, devendo todo esse trabalho ser realizado de forma integrada entre os diversos departamentos, para que se atendam às necessidades dos clientes em tempo hábil e com menor custo possível.

2.2 Fontes de Financiamento para Capital de Giro

Para que em uma organização o seu capital de giro tenha uma estrutura ótima, é necessário que a mesma faça uso de financiamento de curto prazo, a fim de financiar os ativos circulantes temporários, já que os mesmos são responsáveis pela conservação das atividades e do equilíbrio financeiro. Diante disso, não é apropriado chegar a uma insuficiência de recursos aplicados no capital de giro, pois ocasiona em problemas financeiros e operacionais, podendo levar a empresa a fazer parte do quadro das que encerram as suas atividades em pouco tempo de funcionamento por não darem a devida importância ao Capital de Giro (CG).

Assim, existem duas formas das empresas suprirem a necessidade de investir em capital de giro: capital próprio e capital de terceiros.

O capital próprio consiste nos recursos obtidos através do Patrimônio Líquido, podendo ser lucros retidos para serem reinvestidos ou pela integralização do capital social, sendo o primeiro o mais utilizado (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Uma característica considerada relevante relacionada a esse tipo de capital se deve ao fato de apresentar maior custo, em virtude da taxa de retorno determinada pelos funcionários.

O capital de terceiros representa o endividamento da organização e é utilizado durante período definido, o que justifica o pagamento dos encargos financeiros para utilizá-lo. A grande maioria das empresas recorre a esse tipo de financiamento por não disporem de recursos próprios suficiente para suprir a necessidades de curto prazo.

As duas categorias abaixo correspondem às fontes dos recursos de curto prazo utilizadas para financiar o capital de giro:

Crédito comercial: diz respeito à negociação entre empresa e fornecedor de material ou serviço. São consideradas fontes espontâneas de financiamento, podendo ou não ter custos explícitos. Sua origem dá-se através de crédito de fornecedores quando ocorre uma compra a prazo, crédito de impostos e obrigações, quando o governo oferece prazo para o pagamento dos mesmos, ou, ainda, outros créditos comerciais, através de salários que devem ser pagos no último dia do mês.

O crédito de fornecedores é considerado o mais importante para financiar o capital de giro, pois o prazo de pagamento tem grande efeito positivo nas vendas. As principais vantagens para a sua utilização são: (1) adequação do valor do crédito de acordo com a condição de atividade empresarial**;** (2) agilidade, uma vez que as empresas são menos burocráticas para conceder o crédito; (3) custos financeiros atrativos, podendo ser explícitos ou não no ato da compra a prazo e (4) fonte de crédito, onde para que os fornecedores possam vender em maior quantidade os mesmos devem conceder crédito comercial.

No caso dos impostos e obrigações sociais, as empresas sempre dispõem de prazo para o recolhimento dos mesmos, de modo que não causa ônus e ainda conta com a possibilidade de prorrogação do prazo. Com os outros créditos operacionais também há um prazo para pagamento.

Crédito de terceiros: é obtido junto às financeiras, sendo sua captação considerada uma operação de empréstimo. Sua operação se dá através de contratos firmados entre o emprestador, o tomador e o possível avalista. Suas condições contratuais englobam o valor da operação, os custos da operação, encargos tributários, o prazo da operação e as garantias exigidas.

As principais alternativas para essa modalidade de crédito são:

a) Desconto de títulos, ou seja, antecipação de recebimentos de crédito através da cessão dos direitos a um banco;

b) Créditos rotativos que facilitam na busca de empréstimo junto ao banco, pois funcionam como uma conta-corrente com limite de crédito e prazo estabelecido;

c) Operações de Vendor, que consistem no financiamento da venda com cessão de crédito onde o fornecedor vende a prazo, tem o recebimento à vista e assume o risco do não pagamento junto à Instituição Financeira que financiar o comprador.

Ainda nessa linha de raciocínio, Gitman (2004) acrescenta que os financiamentos de curto prazo dividem-se em financiamentos de curto prazo sem garantias e financiamentos de curto prazo com garantias.

No financiamento de curto prazo com garantias os ativos específicos (contas a receber e estoques em geral) são apresentados como garantia do empréstimo, ou seja, a instituição financeira define o adiantamento percentual para tomar contra a garantia, sendo esse percentual entre 30% e 100%. Com esta iniciativa visam pode reduzir suas perdas caso o tomador do empréstimo falte com suas obrigações, o que não influi no risco do não pagamento.

Já os financiamentos sem garantias consistem basicamente em empréstimos bancários com liberação de valores menores que o anterior, designados a diminuir as necessidades sazonais de financiamento das empresas, causados principalmente pelo acúmulo de contas a receber e estoques.

Um detalhe importante que deve ser lembrado é que nas operações de empréstimos os bancos costumam exigir certa reciprocidade das empresas. Essa reciprocidade pode ser exigida pelos bancos através da retenção de saldo médio de determinado percentual do crédito concedido, o que de modo óbvio só aumenta o custo deste financiamento.

Outra forma de financiamento de curto prazo são as operações de fomento comercial (*factoring*), que se realizam com a venda dos direitos a receber de uma empresa mediante um percentual de desconto e uma assessoria financeira por parte da casa de *factoring.* Assim, além dos créditos, a empresa de fomento comercial assume também os riscos intrínsecos a esses ativos.

2.3 Planejamento Financeiro

Para que uma organização possa ter condições necessárias para alcançar o sucesso empresarial, deve levar em conta o planejamento. Segundo Megginson (1998, *apud* Lemes

Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p.506) "o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las". Porém, o mesmo deve não determinar apenas as expectativas futuras dentro da organização, mas também servir de modelo para que a empresa possua a melhor postura frente às possíveis mudanças que podem ocorrer.

De acordo com Teixeira e Pereira (2001, p. 36), "sua necessidade se baseia em três pontos: (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas".

Uma das formas de planejamento a ser considerada é o planejamento financeiro, que visa dar sustentação necessária para a efetivação dos objetivos, ou seja, uma ferramenta que irá auxiliar no estabelecimento do que a empresa deve realizar no futuro. É por meio dos planos financeiros que as metas estabelecidas para o crescimento organizacional passem a ganhar saldos satisfatórios, voltando sua preocupação para os investimento e financiamentos. Gitman e Madura (2003, p. 375) o consideram "um aspecto importante das operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos."

Como toda organização visa a sua criação e obtenção de valor, e, principalmente, um maior retorno do capital investido, é em um bom planejamento financeiro que se garante as metas traçadas de formas viáveis e coerentes, assegurando subsídios, evitando surpresas e desenvolvendo planos alternativos.

Assim, os planos financeiros possuem dois aspectos-chave, que são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. De acordo com Gitman (2004, p. 92), "O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas".

Em síntese, o referido autor declara que o planejamento financeiro começa com a elaboração dos planos financeiros de longo prazo - ou estratégicos - que orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo - ou operacionais - que em geral significa implantar os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

Em se tratando de planejamento financeiro de curto prazo, o mesmo determina as providências financeiras de curto prazo abrangendo um período de um a dois anos. Para Ross, Westerfield e Jordan (2000), a diferença básica entre ele e o plano de longo prazo é a duração da série dos fluxos de caixa.

As informações básicas para a sua composição são a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros. As atividades relacionadas à sua elaboração dizem respeito à preparação do Fluxo de Caixa, denominado também de Orçamento de Caixa, e as projeções da Demonstração de Resultados, também denominada Orçamento Operacional e do Balanço Patrimonial (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Em outras palavras, sua preocupação se dá com a gestão dos ativos e passivos circulantes das empresas.

O principal ponto para dar início a sua elaboração é a previsão de vendas, onde serão desenvolvidos os planos de produção determinando-se o tempo necessário para converter a matéria-prima em produto final, como tipo e quantidade de matéria a ser utilizada. Segundo Gitman e Madura (2003, p.375) com os planos de produção "a empresa pode estimar os requisitos de mão-de-obra direta, as despesas gerais e as despesas operacionais da fábrica." Apurada todas as estimativas, pode-se preparar o orçamento de caixa e a demonstração de resultado.

Assim, pode-se dizer o planejamento financeiro de curto prazo deve ser utilizado como uma "bússola" para a gestão empresarial, uma vez que irá atender às expectativas da organização.

3 Metodologia

Quanto aos fins, a pesquisa em foco pode ser considerada exploratória e descritiva. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo e, ao mesmo tempo, documental.

O universo da pesquisa foi composto pelas indústrias de calçados de Campina Grande – PB com mais de vinte funcionários que fazem parte do Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba, segundo dados da FIEPB (2008), totalizando 40 indústrias. A amostra considerada é composta pelos proprietários, diretores, sócios ou gerentes que aceitaram de livre e espontânea vontade responder à entrevista, obtendo-se um percentual de 25% do universo pesquisado, o que equivale a 10 indústrias.

O instrumento de coleta de dados empregado para a realização da pesquisa foi um formulário aplicado aos sujeitos da pesquisa, através de entrevista. Nele foram abordadas quinze questões abertas, enumeradas de forma desestruturada, adaptadas de Gomes (2007) e de Almeida Neto (2007). As questões presentes no formulário abordaram a visão do pesquisado acerca do capital de giro da empresa, dos elementos que o constituem e das políticas adotadas para seu gerenciamento, abordando também informações relativas à política de financiamento de curto prazo da empresa.

Os dados foram tratados através de uma análise qualitativa-quantitativa, na qual ambas tiveram como referencial o conteúdo das respostas fornecidas ao questionário. Na análise quantitativa foram utilizados cálculos percentuais simples, sem maiores sofisticações matemáticas ou estatísticas, tendo apenas a utilização de planilhas do Microsoft Excel para auxiliar na tabulação dos dados.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil das Empresas

A maioria dos sujeitos entrevistados foram os proprietários das indústrias (60% da amostra), enquanto que 30% são os que ocupam o cargo de gerência e 10% referem-se aos diretores da empresa.

4.1.2 Em Relação ao Tempo de Atuação

A pesquisa evidenciou que as empresas que atuam no mercado há um período de 6 a 10 anos obtiveram o mesmo percentual das que atuam há mais de 20 anos, que foi de 30%. As demais, ou seja, 20% das respondentes, estão no mercado há um período que varia de 11 a 15 anos e as 20% restantes estão entre 16 e 20 anos.

4.1.3 Quanto ao Número de Funcionários

Ao analisar a variável número de funcionários, observou-se que 50% das empresas contam com mais de 30 funcionários. Entre 21 e 30 funcionários encontram-se 30% e os 20% restantes possuem entre 11 e 20 empregados.

4.1.4 Tipo de Venda

Em relação ao tipo de venda realizada pelas indústrias estudadas, 80% delas executam suas vendas no atacado, tanto para empresas do comércio varejista, quanto para vendedores autônomos (sacoleiras), enquanto que 20% vendem no varejo, através de suas lojas próprias, embora essas últimas também realizem vendas no atacado, mas em menor volume.

4.2 Análise da Função Financeira

A pesquisa teve como ponto de partida conhecer os procedimentos inerentes ao planejamento e à execução da função financeira da amostra abordada. De forma a compreender melhor o funcionamento do departamento financeiro, agrupou-se as empresas

em duas classes: as que operam com vendas no atacado e as que operam com vendas no varejo.

As indústrias que trabalham apenas com as vendas no atacado possuem as funções e decisões financeiras centradas apenas nos proprietários do empreendimento. Dentre essas apenas duas não fazem uso de recurso de *software* adequado para auxiliar no seu controle financeiro, podendo ocorrer a omissão de alguma transação financeira e ocasionar prejuízos futuros.

Ainda nesse grupo, que trabalha com atacado, apenas uma informou que não possui um bom relacionamento com a instituição financeira da qual ela é cliente.

Já o outro grupo, formado pelas empresas com vendas no varejo, através de loja própria, possui as finanças concentradas na fábrica, de onde partem todas as decisões, tanto para a fábrica, quanto para loja. Nesse caso, as lojas podem ser consideradas departamento de vendas, uma vez que grande parte da produção é distribuída para as mesmas, cuja grande maioria dos clientes são pessoas físicas. Quanto ao relacionamento bancário, todas duas afirmaram ter uma boa relação com os bancos com os quais operam. Um fato a ser destacado em relação a esse grupo é que uma delas possui um setor financeiro muito bem estruturado, mesmo não contando com nenhum *software* para auxiliá-lo. Somente a experiência do proprietário, trabalhando durante muitos anos em uma instituição financeira, mostrou um grande conhecimento acerca da situação econômico-financeira da instituição. Assim, essa experiência pode ser considerada um diferencial competitivo diante da concorrência.

Levando em consideração toda a amostra, no tocante ao conhecimento que os entrevistados têm a respeito do capital de giro, a pesquisa revelou que 70% possui um conhecimento básico do que seja o capital de giro, mencionando um ou outro elemento que o constitui, enquanto que 30% dos entrevistados não souberam definir o que venha a ser o capital de giro e nem os seus elementos constitutivos. Diante disso, ocorre um comprometimento da administração do capital de giro por não se ter uma noção do que o mesmo representa.

4.3 Políticas de Gestão do Capital de Giro

4.3.1 Caixa

Dentre as empresas abordadas, 50% consideram-se com um bom saldo de caixa, ou seja, possuem uma boa liquidez e honram seus compromissos junto aos fornecedores no prazo estipulado. Os outros 50% afirmam estar em situação regular, uma vez que dependem das entradas de caixa para poder cumprir com os compromissos, ocasionando num grande volume de capital para financiar os ativos. É importante ressaltar que nenhuma das empresas entrevistadas alegaram estar numa situação de caixa difícil. O Gráfico 1 permite a visualização de tal situação.

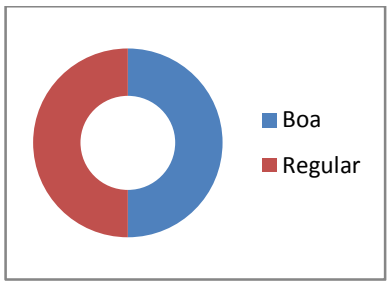

Gráfico 1: Situação das Empresas em Relação ao Caixa Fonte: (Pesquisa de Campo, 2009)

A pesquisa demonstrou que, ao serem questionadas sobre o saldo mínimo de caixa, 50% das empresas afirmaram que mantêm certa quantia de reserva monetária para cobrir

possíveis imprevistos futuros. Contudo, a outra parte dos entrevistados declarou não conseguir manter um nível mínimo de reserva em caixa, devido à atual crise que o mercado vem passando. O Gráfico 2 esboça as respostas dadas.

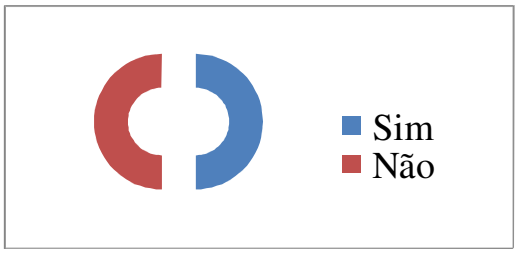

Gráfico 2: Manutenção de Saldo Mínimo de Caixa Fonte: (Pesquisa de Campo, 2009)

Dentre essas empresas que costumam manter um saldo mínimo de caixa, 80% afirmam definir tal saldo levando em consideração suas receitas e despesas, enquanto que o restante (20%) o faz através das despesas fixas mensais previstas. Essa última, por não estar levando em consideração as receitas fixas, pode estar mantendo imobilizado um volume de capital além da sua real necessidade. Todas as empresas que mantém esse saldo mínimo afirmam que o mesmo se torna importante na medida em que "salva" a empresa em um determinado momento em que não era esperada alguma eventualidade que acarrete em desembolso.

A atitude que a empresa toma em períodos de escassez e excesso de caixa também são fatores relevantes para a administração do capital de giro. Em períodos de escassez as medidas tomadas pelas organizações entrevistadas para o reestabelecimento de seu nível de reserva de caixa são as mais variadas, mas as que ganharam destaque foram a adoção de promoções (30%), que são medidas adotadas principalmente pelas fábricas que possuem loja própria e redução de despesas (30%), quando muitos gestores decidem reduzir o quadro de funcionários nos períodos em que o ritmo da produção é menor. Todas as respostas obtidas podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1: Principais Ações Adotadas pelas Empresas em Períodos de Escassez de Caixa

Ações	**Nº**	**%**
Redução de despesas	3	30,00
Promoção	3	30,00
Financiamento bancário	2	20,00
Antecipação de recebíveis (Cartão/Cheque)	2	20,00
Total	**10**	**100,00**

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Já nos períodos em que ocorre excesso de caixa, 90% dos entrevistados afirmaram investir o excesso de caixa na própria empresa principalmente através da aquisição de novas máquinas. Apenas uma empresa citou que prefere investir em fundos com retorno de curto prazo.

4.3.2 Estoques

Mais da metade das empresas (80%) afirmaram utilizar algum tipo de *software* para gerenciar o seu estoque, tanto de matéria-prima, quanto de produtos acabados, demonstrando que há uma preocupação por parte do gestor em se ter um exato conhecimento do que a empresa possui em estoque para que então possam ser tomadas as devidas decisões sem que ocasionem custos com manutenção e/ou imobilização, tanto de matéria-prima, quanto de produto acabado.

Os 20% restantes gerenciam o estoque apenas com base nas experiências administrativas dos seus gestores, utilizando-se apenas da observação do que é necessário naquele momento.

Ainda sobre os estoques, quando questionados sobre a conservação de um possível estoque de segurança, 90% afirmaram manter um estoque tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados, sendo seu nível determinado de acordo com a média mensal de consumo de matéria-prima e de produtos vendidos. Apenas uma afirmou não trabalhar com estoque de segurança, uma vez que sua produção é toda direcionada para uma loja de comércio varejista e sua produção ocorre em função dos pedidos feitos por essa loja. O Gráfico 3 apresentam tais resultados.

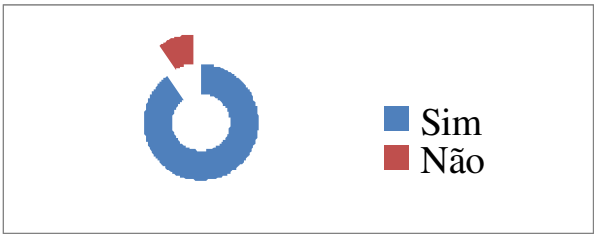

Gráfico 3: Manutenção de Estoque de Segurança (Fonte: Pesquisa de Campo, 2009)

4.3.3 Gestão de Valores a Receber (Créditos)

Todas as empresas estudadas trabalham com a concessão de créditos aos clientes (vendas a prazo). Os prazos variam de 30 a 120 dias, sendo que as que trabalham com esse prazo máximo são as que possuem loja própria. Diante desses prazos, verifica-se que o ciclo de caixa torna-se longo, demandando um alto volume de capital para financiar as atividades produtivas.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 4, do total da amostra, 80% das empresas utilizam critérios próprios, tanto para a concessão de crédito, quanto para estabelecer um limite de compra a ser conc edido. Outros 10%, por trabalharem com cartão de crédito, estão submetidas às tarifas de serviço da administradora do mesmo e os 10% restantes referem-se a uma empresa que não possui nenhum critério para concessão de crédito pois possui apenas um cliente, o qual realiza todas as compras à vista.

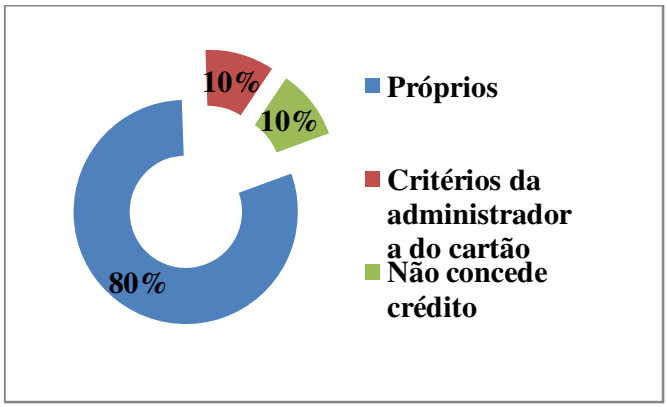

Gráfico 4: Critérios para a Concessão e Estabelecimento do Limite de Compra a ser Concedido

No caso dessas empresas que adotam critérios próprios para a concessão de crédito em relação aos seus clientes assíduos é feito apenas uma análise do seu histórico de compra a fim de verificar como anda o relacionamento entre a indústria e o cliente. No caso de novos clientes é feita uma consulta junto aos órgãos de proteção ao crédito como SERASA, SPC e ao sistema de cadastro nacional de emitentes de cheque sem fundos. Uma das empresas afirmou também que busca informações com outras empresas onde o cliente já possa ter efetuado alguma compra.

Mesmo tomando-se todas as precauções antes de conceder o crédito, as organizações deve também lidar com o risco de que o cliente não honre com o compromisso assumido. Nesse caso 80% alegaram tentar renegociar a dívida para que nenhuma das partes saia perdendo. Do restante, 10% disseram que descontam dos vendedores que efetivaram o negócio e os outros 10% dizem não correr esse risco, uma vez que seu único cliente compra sempre à vista e possui ótima liquidez no momento de honrar com as obrigações.

Ainda sobre a concessão de crédito, o Gráfico 5 apresenta as formas mais utilizadas para conceder crédito. Como se pode perceber os Cheques pré-datados são os mais utilizados (70%) pelas empresas para conceder crédito aos seus clientes. Mesmo a venda no cartão de crédito ser uma forma que apresenta risco zero de perda, não é muito adotada por conta do baixo limite oferecido pelas empresas administradoras dessa modalidade.

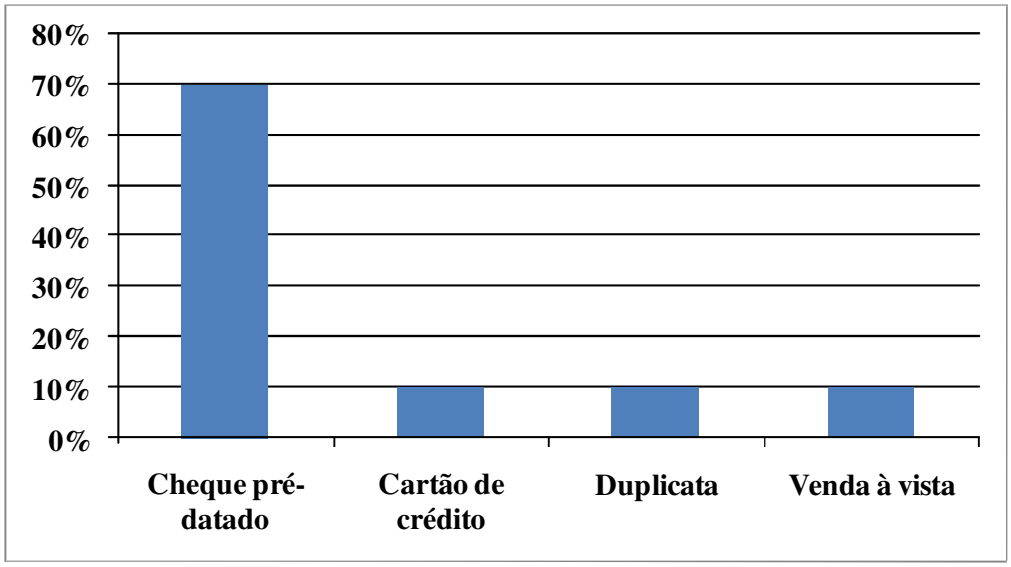

Gráfico 5: Forma mais Adotada para Concessão de Créditos (Fonte: Pesquisa de Campo, 2009)

4.3.4 Gestão de Valores a Pagar

Em relação à compra de matéria-prima junto aos seus fornecedores, 70% das empresas afirmaram pagar a prazo pelo fato de algumas das vezes não dispor de recursos de pagamento a vista, uma vez que os prazos concedidos pelos fornecedores é de no máximo 60 dias, ou seja, muito menor do que o citado anteriormente que as empresas cedem aos seus clientes que pode ir até 120, resultando numa constante necessidade de recursos para financiar as atividades operacionais. Dentre as demais, 10% realizam compras tanto a vista quanto a prazo sem alguma preferência e os 20% realizam compras sempre à vista, onde uma possui recursos financeiros suficiente para estar efetuando esse tipo de compra, enquanto que a outra pelo fato de receber sempre à vista do seu cliente a mesma dispõe também de recursos financeiro satisfatórios.

Todas as empresas também afirmaram que não atrasam de forma alguma o pagamento dos seus fornecedores, utilizando-se de algum tipo de método para honrar o compromisso em dia, como por exemplo, a antecipação de recebíveis.

4.4 Financiamento de Curto Prazo

Com o intuito de suprir possíveis necessidades, 70% das empresas afirmaram buscar financiamento a curto prazo junto aos bancos, o que chamamos de crédito rotativo. As demais, 20% asseguram ter recursos próprios para financiar seu ativo circulante e 10% alegou obter recursos através da antecipação de recebíveis.

Mesmo sabendo que os créditos rotativos envolvem um maior risco e sendo essa é a prática mais utilizada pelas organizações, os entrevistados que alegaram buscar esse recurso afirmaram levar em consideração o custo desse financiamento antes de obtê-lo, avaliando principalmente a taxa de juros oferecida, sendo essa variável a principal dificuldade encontrada na hora de contrair o crédito rotativo.

O Gráfico 6 resume as informações acerca do financiamento de curto prazo.

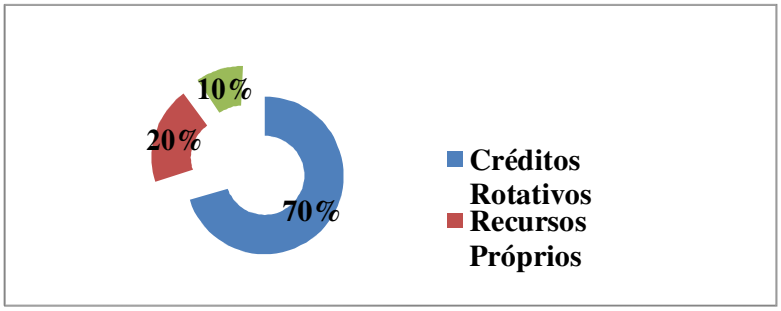

Gráfico 6: Fontes de Financiamento de Curto Prazo Utilizadas pelas Empresas
(Fonte: Pesquisa de Campo, 2009)

4.5 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

A grande maioria dos entrevistados (80%) tem a consciência da importância do planejamento financeiro para que se tenha um bom direcionamento das ações a serem tomadas, principalmente no que diz respeito às estratégias de longo prazo. O restante dos pesquisados que não utilizam de qualquer tipo de planejamento (20%), alegam que não o fazem, por não verem necessidade de tal prática, ou por falta de tempo, visto que as funções financeiras das empresas encontram-se quase que totalmente nas mãos do proprietário, como também as decisões das demais áreas da indústria, ocasionando uma sobrecarga de funções. O Gráfico 7 apresenta de forma sucinta a situação exposta.

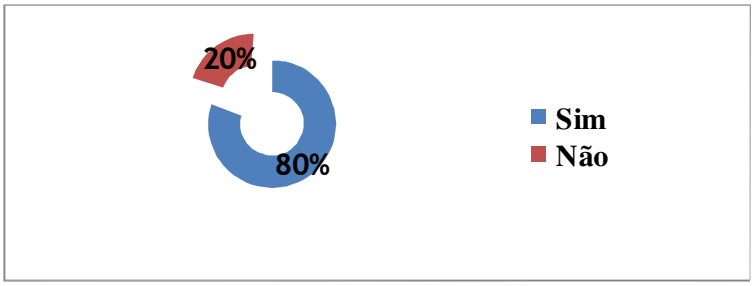

Gráfico 7: Realização de Planejamento Financeiro. (Fonte: Pesquisa de Campo, 2009)

O Gráfico 8 destaca que, dentre as empresas que se utilizam de tal planejamento, 62,50% o fazem através da Previsão de Vendas, enquanto que os 37,50% restantes usam o Orçamento de Caixa, considerando tanto a previsão de vendas, quanto as saídas de caixa (despesas), podendo ter uma visão mais abrangente da situação financeira da organização.

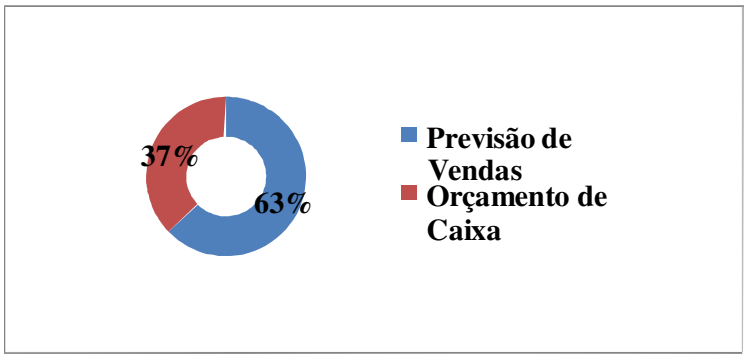

Gráfico 8: Tipo de Planejamento Financeiro Realizado (Fonte: Pesquisa de Campo, 2009)

5 Considerações Finais

Diante dos resultados obtidos, após estudar as respostas fornecidas pelas empresas entrevistadas, verificou-se que algumas indústrias do ramo de calçados possuem certa dificuldade em lidar com a sua função financeira, com o gerenciamento do capital de giro e com a obtenção de financiamentos de curto prazo. Tais problemas encontrados podem ser minimizados ou até mesmo resolvidos caso a empresa que se encontre nessa situação venha tomar alguma das providências que seguem como sugestões, a saber:

Buscar um profissional adequado, que se envolva com a elaboração do planejamento financeiro de curto prazo, ocasionando, então, a descentralização dessa função das mãos do proprietário da organização, que irá voltar sua atenção para os planos estratégicos de longo prazo da organização;

Revisar a questão de concessão de créditos aos seus clientes, uma vez que o prazo oferecido aos mesmos para pagamentos torna-se maior do que os oferecidos pelos fornecedores, fazendo com que os pagamentos saiam primeiro da empresa do que a entrada dos recebimentos;

Adquirir um *software* que auxilie no controle, tanto da gestão de estoques, quanto da função financeira no geral, objetivando melhorar os processos diários e as devidas tomadas de decisão;

Constituir um saldo mínimo de caixa para que em momentos em que ocorra imprevistos, a empresa possa dispor de recursos para sanar o problema existente;

Negociar o prazo com os fornecedores com o intuito de se manter certo equilíbrio entre os prazos que são concedidos aos seus clientes e os prazos estipulados pelos vendedores;

Adquirir o material necessário para a atividade da empresa, de acordo com as suas reais necessidades de consumo;

Buscar uma boa relação com a instituição financeira com a qual a empresa mantém um vínculo, para que em possíveis necessidades de obtenção de empréstimos as empresas não sintam dificuldade em adquiri-los;

E, por fim, realizar um adequado planejamento financeiro, podendo-se utilizar o orçamento de caixa elaborado de acordo com as reais necessidades das empresas, o que irá gerar um melhor nível de caixa e a facilitação de possíveis ajustes que sejam necessários.

Referências

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Pólos Produtores**. Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=6>. Acesso em: 20 abril 2009.

ALMEIDA NETO, Hélio Santa Cruz. **Administração Estratégica de Capital 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; SILVA, César Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 2. ed., 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, J.A.S. **Finanças Corporativas: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FIEPB. Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. **Cadastro Industrial da Paraíba**. Campina Grande, 2008. Disponível em: <http://www.fiepb.com.br/industria>. Acesso em 02 abril 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira – essencial.** 10. Ed; tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

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; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Administração Financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho**. 1 ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDROSA, Fábio do Egito. **Diagnóstico da Gestão do Capital de Giro das Indústrias do Setor de Confecções de Campina Grande – PB.** 89f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Brandford D. **Princípios de Administração Financeira**; tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mortalidade de Empresas**. Paraíba, 2004. Disponível em: <http://www.sebraepb.com.br/noticias.jsp?pagina=noticia&idNoticia=28&idCategoria=1>. Acesso em: 20 abril 2009.

SOUZA, Antonio de. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

TEIXEIRA, Silvio A.; PEREIRA, Anísio Cândido. **Planejamento Financeiro de Curto Prazo como Ferramenta de gestão na PME**. Unopar científica: ciências jurídicas e empresariais, Londrina, v.2, n. 2, p. 31-49, setembro 2001. Disponível em: <http://www13.unopar.br/unopar/pesquisa/getArtigo.action?arquivo=00000392>. Acesso em: 21 maio 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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