

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO – ANÁLISE DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

PRISCYLA DE MOURA LOPES FURTADO

JUIZ DE FORA

2018

PRISCYLA DE MOURA LOPES FURTADO

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO – ANÁLISE DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Monografia apresentada pela acadêmica Priscyla de Moura Lopes Furtado ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar a Deus por me sustentar e me guiar até aqui. Quando me senti desmotivada Ele colocou pessoas maravilhosas em minha vida para me incentivar. Ele me deu novas oportunidades, forças para seguir e superar todos os desafios. Tudo por Ele e para Ele!

Agradeço ao meu marido, Ramon, por acreditar em mim e me incentivar em tudo que eu faço. Obrigada pelo teu amor e compreensão de sempre.

Agradeço também à minha família, meus pais e meus irmãos, que estão sempre ao meu lado. Não existe família melhor!

Em especial, o meu enorme agradecimento aos professores da Faculdade de Ciências Contábeis, com destaque o professor Fabrício Pereira Soares, cuja orientação foi essencial para a realização deste trabalho. Obrigada por toda dedicação e experiência compartilhada.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

“Os que confiam no SENHOR serão como o monte de Sião, que não se abala, mas permanece para sempre.”

Salmo 125:1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2018.

Priscyla de Moura Lopes Furtado

Priscyla de Moura Lopes Furtado

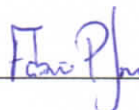
¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 5º dia do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Priscyla de Moura Lopes Furtado, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Ciências Contábeis sob o número 201677039, intitulado “Administração do Capital de Giro – Análise de um empresa sem prévio planejamento financeiro”. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente APROVADA (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2018.



Prof. Fabrício Pereira Soares
Orientador(a)



Prof. Luiza Guedes Ferreira



Prof. Julio César Mendes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Balanço Patrimonial.....	13
Figura 2: Ciclo Operacional de uma empresa	14
Figura 3: Ciclo Financeiro de uma empresa.....	15
Figura 4: Organograma observado da Estrutura da Empresa	29
Figura 5: Fluxograma observado das Contas a Receber da Empresa.....	31
Figura 6: Fluxograma observado das Contas a Pagar da Empresa.....	34
Figura 7: Fluxograma observado da Conciliação Bancária da Empresa.....	37
Figura 8: Fluxograma observado do Planejamento Financeiro da Empresa	38
Figura 9: Ciclo Operacional da Confecção de Peças Íntimas.....	44
Figura 10: Ciclo Financeiro da Confecção de peças Íntimas	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças de Microempresa e Pequena Empresa.....	25
Quadro 2: Plano de Contas da Confecção de Peças Íntimas	40
Quadro 3: Fluxo de Caixa da Confecção de Peças Íntimas	42

RESUMO

Uma empresa necessita de planejamento financeiro para iniciar qualquer atividade, e deve manter um controle financeiro regularmente. Sendo assim, é preciso ter uma educação financeira e buscar as melhores ferramentas para que empresários de pequenas empresas, especificamente, sejam gestores críticos, que tenham conhecimento dos serviços financeiros disponíveis no mercado e que sejam capacitados à administrar as finanças de suas empresas. Diante disso, este trabalho volta-se para a Gestão Financeira, focando num breve estudo sobre aplicação da Administração do Capital de Giro, incluindo os conceitos de Gestão de Tesouraria, Gestão de Estoque e Gestão de Recebíveis que possuem conteúdos relevantes para a análise do trabalho e que são úteis para educação financeira de empresários inexperientes. Também será apresentado o caso de uma empresa de peças íntimas, localizada em Bicas, Minas Gerais, que ilustra casos de empresas atuantes que não tiveram um prévio planejamento financeiro gerando importantes reflexões e lições para estudo. No final, conclui que a confecção de peças íntimas é uma empresa que tem potencial, mas que não tem controle financeiro e nunca teve planejamento financeiro. Isso pode ter consequências negativas no futuro, como inadimplência e até mesmo falência. Pensando nisso, foi feita várias sugestões que acrescenta na educação financeira do gestores e crescimento de empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Financeira, Administração do capital de giro; Empresa de peças íntimas.

SUMÁRIO

1. Sumário	
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Gestão do capital de Giro.....	11
2.1.1. <i>Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro</i>	14
2.1.2. <i>Indicadores de Liquidez</i>	17
2.2. Gestão da Tesouraria ou Gestão do Caixa	18
2.3. Gestão de Recebíveis, Crédito e Cobrança	20
2.4. Gestão de Estoque.....	23
2.5. Micro e Pequenas Empresas	25
3. METODOLOGIA.....	28
4. ESTUDO DE CASO – CONFECÇÃO DE PEÇAS ÍNTIMAS.....	29
4.1. Histórico e Diagnóstico da Empresa.....	29
4.2. Procedimento Operacional Padrão - POP	31
4.2.1. <i>Procedimento Operacional Padrão de Contas a Receber</i>	31
4.2.2. <i>Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar</i>	33
4.2.3. <i>Procedimento Operacional Padrão de Conciliação Bancária</i>	36
4.2.4. <i>Procedimento Operacional Padrão de Planejamento Financeiro</i>	38
4.3. Plano de Contas da empresa	40
4.4. Fluxo de Caixa da empresa	42
4.5. Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro da empresa.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

1. INTRODUÇÃO

A saúde financeira do negócio é fundamental para a continuidade e crescimento da empresa. Se não houver recursos, não tem como prosseguir com as atividades.

É neste contexto que surge o conceito de Capital de Giro que pode ser entendido como os recursos necessários para a empresa operar regularmente. (SEBRAE, 2018)

A gestão financeira, isto é, administração do Capital de Giro, permite a boa utilização dos recursos financeiros, em que a empresa capta e aplica os recursos de forma consciente, garantindo a lucratividade e eficiência da empresa.

A falta de uma boa gestão financeira pode trazer consequências graves para empresa, desde inadimplência até à falência.

Uma análise do Capital de Giro e todos os conceitos a ele ligados é um fator muito importante para que as empresas encontrem o caminho para uma empresa saudável financeiramente.

Nesse sentido, o objetivo do trabalho é analisar o processo de estruturação da área financeira de uma empresa e mostrar como o planejamento financeiro é importante. Para chegar a uma conclusão o presente trabalho apresenta conceitos que diz respeito à Gestão do Capital de Giro e utiliza o estudo de uma empresa de peças íntimas para mostrar os impactos de ter uma educação financeira.

O presente trabalho estrutura-se da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta os conceitos relacionados a Gestão Financeira. O capítulo 3 contém a metodologia utilizada para desenvolver o presente trabalho. O capítulo 4 expõe uma análise de uma confecção de peças íntimas. Por fim, têm-se as conclusões no capítulo 5, especificamente, seguidos das referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma boa gestão financeira se caracteriza por várias ações administrativas. Essas ações influenciam na tomada de decisões e desempenho, pois tem-se planejamento, análise e controle das atividades da empresa. (BITTENCOURT; PALMEIRA, 2012)

Uma gestão eficiente se caracteriza na melhor tomada de decisão a respeito dos itens circulantes do empreendimento. (GITMAN, 2010)

Diante disso, pode-se concluir que a gestão das contas circulantes, especificamente, torna-se fundamental para a empresa. Esta seção aborda um referencial teórico que servirá como base para toda análise do presente trabalho.

A seção 2.1 apresenta os conceitos da Gestão do Capital de Giro, cuja finalidade é controlar as contas dos circulantes para assegurar uma quantidade adequada de capital de Giro, visto que os Ativos Circulantes precisa necessariamente cobrir os Passivos Circulantes. A seção 2.2 mostra os conceitos de Gestão de Tesouraria ou Gestão de Caixa que tem como objetivo controlar o fluxo de caixa para a tomada de decisões estratégicas. Este procedimento torna a empresa menos vulnerável no mercado, dado que se tem um controle diário das movimentações dos recursos. A seção 2.3 trata da Gestão de Recebíveis que é o controle das contas a receber. Um controle diário dos recebíveis são importantes para a redução de inadimplência, conforme será mostrado. A seção 2.4 expõe a Gestão de Estoque que, é a determinação de um nível ideal de estoque, que podem ajudar a gerar receitas futuras e minimizar custos para empresa. E por fim, na seção 2.5, tem-se uma análise das micros e pequenas empresas, caracterizando-as e demonstrando as dificuldades delas no mercado em que estão inseridas.

2.1. Gestão do Capital de Giro

Existem três áreas de decisão financeira: as Decisões de Investimentos, Decisões de Financiamento (ambas de longo prazo) e Decisão de Capital de Giro (de curto prazo) (GITMAN. 2010).

No giro das transações de uma empresa a decisão de investimento e a decisão de financiamento são questões muito relevantes para os gestores refletirem. Investir ou não? Se investir qual a forma de financiamento do investimento? Quais as fontes de financiamento a empresa tem disponível? E se as decisões tomadas serão as melhores para o futuro da

empresa. Sendo assim, todas essas questões são importantes de se questionar para que haja uma boa gestão financeira. As decisões de investimento e de financiamento permitirão, no longo prazo, que a empresa sobreviva, cresça e gere riqueza. Decisão de Investimento diz respeito à gestão do Ativo ou implantação de novos empreendimentos. Já a decisão de financiamento visa montar a estrutura financeira adequada as operações normais ou aos novos empreendimentos a ser implantados na empresa. A decisão de financiamento implica na composição de fontes de recursos, que requer análise das opções existentes e as consequências dela no futuro. (MAPH, 2018)

Por fim, as decisões de Capital de Giro são baseadas nas contas Ativo Circulante e Passivo Circulante que são fonte de Giro. (ARAUJO, 2013)

Como o presente trabalho tem como objetivo estudar as contas de curto prazo, isto é, as contas circulantes, o foco a partir deste ponto são as decisões que dizem respeito à administração das contas do Ativo Circulante, e as decisões de financiamento referentes às fontes de recursos de curto prazo que a empresa utilizará.

O Capital de Giro pode ser compreendido como montante de dinheiro que uma empresa necessita para continuar suas atividades normalmente. Este recurso está alocado no caixa e equivalentes de caixa (Conta Corrente – Bancos), bem como nos estoques e nas contas a receber. Portanto o Capital de Giro são os recursos financeiros, de terceiros ou próprios, utilizados para fazer os negócios de uma empresa acontecerem, isto é, fazer a empresa girar. (OLIVEIRA, 2015)

Todas as contas circulantes, do Ativo Circulante e Passivo Circulante, que são foco deste trabalho, podem ser demonstradas no Balanço Patrimonial a seguir.

Figura 1: Modelo de Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial	
Ativo <i>Bens e Direitos</i> Ativo Circulante Caixa e Equivalentes de Caixa Valores a receber Estoques Ativo Não Circulante Realizável a Longo Prazo Investimento Imobilizado Intangível	Passivo <i>Obrigações</i> Passivo Circulante Fornecedores Empréstimos a pagar Contas a pagar Passivo Não Circulante Exigível a Longo Prazo Resultados não realizado Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Capital Ajustes de avaliação patrimonial Reservas de Lucro Ações em Tesouraria Prejuízos Acumulados
Total do Ativo	Total do Passivo

Fonte: Marion,2009.

O Caixa e equivalentes de caixa, os Estoques e as Contas a Receber de curto prazo estão no Ativo Circulante. Por outro lado, há várias fontes que financiam o Capital de Giro. Os recursos podem ser próprios ou de terceiros como, por exemplo, Fornecedores, Impostos e Obrigações Sociais, Salários e Adiantamento de Clientes. (MATIAS, 2007)

Os Fornecedores financiam o Capital de Giro das empresas através da concessão de prazos para pagamentos das mercadorias. A conta Fornecedores no Balanço Patrimonial está no grupo do Passivo Circulante.

Os Impostos e Obrigações Sociais têm data específica de recolhimento, sem ônus se pagos até a data de vencimento. Se houver atraso no pagamento é gerado ônus que por sua vez tem altos custos. Vale ressaltar que há a possibilidade de negociar a inadimplência através de parcelamentos, como ocorre no Refis, um Programa de Recuperação Fiscal que se destina

a promover a regularização dos créditos da União, que decorrem de débitos de pessoas jurídicas.

Os Salários, na maioria das empresas, são pagos ao mês até o quinto dia útil. Os encargos trabalhistas também são fontes de financiamento do Capital de Giro.

Por fim o Adiantamento de Clientes que acontece quando uma empresa recebe antecipadamente valores por uma entrega futura do produto. Esta situação ocorre quando é feita uma encomenda do produto ou quando a demanda é maior que a oferta.

As empresas não só financiam o Capital de Giro através de suas atividades operacionais. É comum as empresas recorrerem a fontes financeiras como bancos e todas as instituições financeiras que possibilitam o financiamento. (MATIAS, 2007)

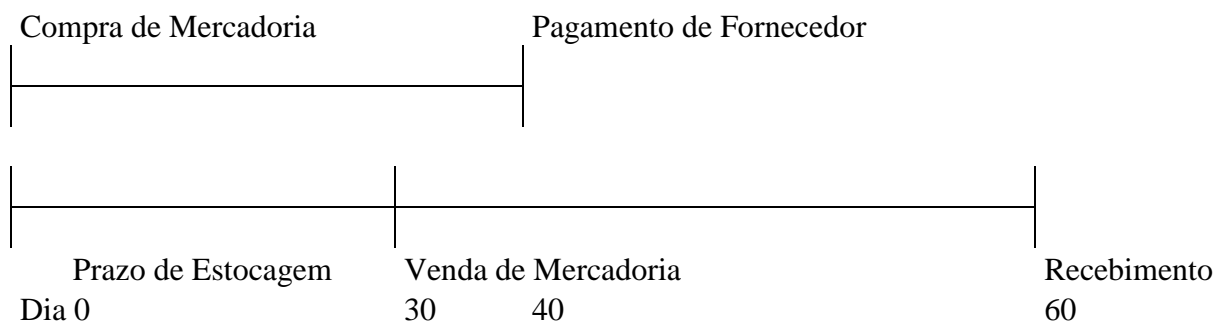
2.1.1. Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro

Para melhor compreensão da dinâmica do Capital de Giro é necessário conhecer os conceitos de Ciclo Operacional e de Ciclo Financeiro de uma empresa.

O Ciclo Operacional é o intervalo de tempo entre a compra de matéria prima até o recebimento das vendas. O ciclo das atividades é a compra de matéria prima, pagamento dos fornecedores, a estocagem, a produção, a venda e o recebimento das vendas. (OLIVEIRA, 2015)

Figura 2: Ciclo Operacional de uma empresa

Ciclo Operacional



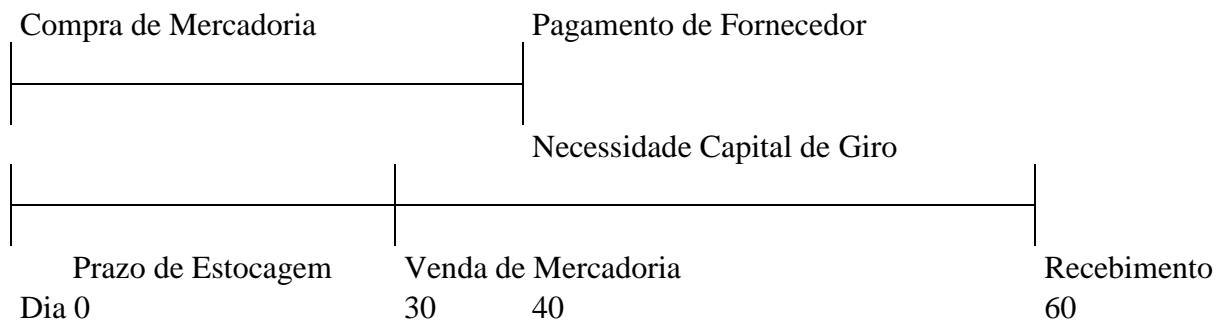
Fonte: Oliveira, 2015.

Pode-se observar na figura, que no ciclo operacional a compra de mercadorias até o pagamento do fornecedor tem o intervalo de 40 dias e o estoque, a venda até o recebimento das vendas tem um intervalo de 60 dias.

O ciclo financeiro destaca as movimentações de caixa. É o intervalo de tempo entre os eventos financeiros que ocorreram no ciclo operacional da empresa, isto é, o período entre o pagamento aos fornecedores e recebimento das vendas. (OLIVEIRA, 2015)

Figura 3: Ciclo Financeiro de uma empresa

Ciclo Financeiro



Fonte: Oliveira, 2015.

Pode-se observar na figura que houve dois eventos financeiros, a saída de caixa pelo pagamento do fornecedor e a entrada de caixa pelo recebimento das vendas. Portanto tem-se um intervalo de 20 dias. Este intervalo de vinte dias representa a Necessidade de Investimento de Capital de Giro da Empresa.

Neste caso, de necessidade de Capital de Giro, a empresa precisa de recursos para financiar suas operações. Os recursos podem ser recursos próprios da atividade operacional da empresa, Fornecedores, Salários e entre outros, ou podem utilizar de empréstimos bancários. Vale destacar que é importante analisar as decisões de compra e venda. Dado que quanto maior for o prazo oferecido ao cliente mais recurso financeiro a empresa deverá ter. (MATIAS, 2007)

Por outro lado, a saída de recurso com pagamento de Fornecedor pode ocorrer após as entradas do recebimento das vendas. O recurso obtido na entrada das vendas e que não é utilizado no pagamento de Fornecedores normalmente é alocado no caixa da empresa.

Vale ressaltar que uma situação de recurso no caixa pode trazer uma falsa impressão. Uma vez que a empresa pode distribuir lucros, fazer investimentos ou utilizar de várias outras

formas um recurso que já tem uma finalidade, por exemplo, a de pagar Fornecedores. Assim quando, vencem as obrigações com Fornecedores não há recursos suficientes no caixa. Sendo assim, é importante fazer uma análise do Capital de Giro através dos relatórios contábeis para ter uma dimensão real das necessidades da empresa. (MATIAS, 2007)

É necessário utilizar o Capital de Giro de forma eficiente e eficaz. Assim, vale evidenciar que o Capital de Giro é o recurso que a empresa possui para pagar as despesas operacionais do dia a dia. Com análise do Capital de Giro é possível fazer uma gestão eficiente. (FERREIRA et al., 2011)

Outro conceito importante é o de Capital de Giro líquido – CGL, calculado pela diferença entre Ativo Circulante e Passivo Circulante, originando a seguinte fórmula: $CGL = AC - PC$. (GITMAN, 2010)

A fórmula traz reflexões importantes como, se o Ativo Circulante for maior que o Passivo Circulante, então o Capital de Giro será positivo. O que significa que a empresa, aparentemente tem recursos para honrar seus compromissos, revelando que a empresa está em uma situação confortável. Neste caso, os recursos de longo prazo são utilizados para financiar ativos de curto prazo. Quando acontece o oposto, em que Ativo Circulante é menor que o Passivo Circulante, indica que a empresa não tem recursos para honrar seus compromissos, isto é, os recursos de curto prazo estão sendo utilizados para financiar ativos de longo prazo. Portanto um CGL positivo e quanto maior ele for menor será o risco de insolvência.

Uma situação em que os pagamentos e os recebimentos não estão sincronizados pode gerar uma outra situação em que os recursos tanto em montante como no que se refere aos prazos não são suficientes para sustentar a atividade operacional da empresa, o que fomenta na necessidade de Capital de Giro.

A Necessidade do Capital de Giro – NCG é calculada pela diferença entre Ativo Circulante operacional e Passivo Circulante operacional. Originando $NCG = AC \text{ operacional} - PC \text{ operacional}$. (ASSAF NETO; SILVA, 2012)

O Ativo circulante operacional é representado pelas contas a receber ou clientes e o estoque. Já o Passivo Circulante operacional é representado pelas contas a pagar ou Fornecedores e Salários e Encargos Financeiros.

Quando há um aumento no estoque e nos clientes ou uma redução na contas a pagar, há um aumento do NCG. Em contrapartida, quando estoque e clientes diminui ou um aumento das contas a pagar ocorre uma redução do NCG. Um aumento do NCG não é ruim para empresa desde que ela tenha como custear esta necessidade. (ASSAF NETO; SILVA, 2002)

A importância de ter uma boa gestão do Capital de Giro é que as falhas fazem com que a empresa opte em captar recursos adicionais como os empréstimos bancários. No entanto os empréstimos bancários são arriscados por possuir altas taxas de juros. As empresas tem que cobrir as despesas de curto prazo e deveriam as cobrir com recursos próprios. (MATIAS, 2007)

O endividamento, isto é, utilizar recursos de terceiros para financiar as operações da empresa deve ser utilizado para outras finalidades como investimentos em novos projetos, expansão e crescimento do negócio. (MATIAS, 2007)

Uma boa gestão financeira pode prevenir a insuficiência do Capital de Giro. Além disso uma boa gestão permite controlar a saúde financeira da empresa e prevenir problemas futuros. Assim a empresa pode renegociar dívidas, ter uma administração dos clientes inadimplentes da empresa, conhecer o fluxo de caixa, prazos de pagamento e a circulação dos estoques, manter uma política de redução de custos e despesas, entre outros controles. Processar relatórios contábeis periodicamente ajuda a monitorar o Capital de Giro, através do desenvolvimento de medidas de correção. (MATIAS, 2007)

2.1.2. Indicadores de Liquidez

A liquidez, quer dizer, a capacidade de pagamento das contas de curto prazo, isto é, está diretamente associada à gestão do Capital de Giro. A liquidez está relacionada a solvência da posição financeira geral da empresa, ou seja, facilidade de quitar suas obrigações em dia. (GITMAN, 2010)

Existem indicadores que sinalizam como está a liquidez da empresa em determinado período. Os indicadores de liquidez são Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Imediata. (GITMAN, 2010)

O Indicador de liquidez corrente - LC indicam a capacidade financeira da empresa em saldar suas obrigações de curto prazo. Isto é, demonstra quanto a empresa tem de Ativo Circulante para cada unidade de Passivo Circulante. O LC é calculado dividindo Ativo Circulante pelo Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Os itens do Ativo Circulante em algumas contas não se convertem em dinheiro, como por exemplo, a conta estoque. Os estoques podem se deteriorar ou se tornarem obsoletos. Sendo assim o Indicador de liquidez seca – LS retira do Ativo Circulante o valor dos estoques. O LS revela que para cada \$1,00 do Passivo Circulante tem um valor referente no Ativo Circulante, ou melhor, mostra os itens que podem ser convertidos em dinheiro mais facilmente.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O Indicador de liquidez Imediata – LI assinala a capacidade da empresa em pagar suas obrigações imediatamente com seus disponíveis, como por exemplo, o caixa e bancos, sem ter que esperar outros elementos do Ativo se converterem em dinheiro. O LI é calculado pela divisão das disponibilidades pelo Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Os indicadores de liquidez dinâmica denotam a evolução da capacidade de pagamento da empresa, que se dá através da evolução do Capital de Giro, da Necessidade do Capital de Giro e do Saldo de Tesouraria.

Diante disso, dos Índices de Liquidez a seção 2.2 apresentará os conceitos relativos ao Saldo de Tesouraria ou Gestão do Caixa, pois o estudo das entradas e saídas de recursos evidencia melhor a liquidez. (ZANOLLA et al., 2018)

2.2. Gestão da Tesouraria ou Gestão do Caixa

A Gestão de Tesouraria ou Gestão do Caixa é o controle das movimentações diárias dos recursos financeiros. Ela também faz parte dos componentes do Capital de Giro. O fluxo financeiro do Capital de Giro passa obrigatoriamente pelo caixa da empresa, desde o pagamento da matéria prima até o recebimento das vendas. Sendo assim, é necessário uma boa gestão para evitar insolvência ou, até mesmo sobra de recursos. (MATIAS, 2007)

O fluxo do caixa não pode ser responsabilidade somente da área financeira, dado que todas as outras áreas devem se comprometer com a capacidade de solvência das obrigações da empresa. As vendas, produção, compras e cobrança também altera o caixa, no que diz respeito

ao volume de venda e concessão de prazos com clientes, aos custos e ciclos de fabricação, negociações de preços e prazos com fornecedores e eficiência no recebimento das vendas.

Em relação à finalidade do disponível, verifica-se que as empresas têm necessidade de manter recursos no caixa, por motivos operacionais, ou para se proteger de eventuais desequilíbrios ou para investir. Faz-se necessário uma gestão de tesouraria para prevenir prejuízos, pois o uso contínuo de financiamento de curto prazo pode prejudicar o resultado. Além disso, os custos de insolvência são elevados, ou seja, os custos da inadimplência são altos, o que acarreta em pagamento de multas, juros, perda de crédito, alienação de ativos operacionais, entre outros. Portanto, há uma necessidade de manter recursos no caixa para cumprir com as obrigações; para prevenir o risco de insuficiência de caixa, ocasionados por eventuais atrasos nos recebimentos, ou pagamentos imprevistos; e podem manter recursos no caixa para futuramente fazer investimentos ou aplicações financeiras. (MATIAS, 2007)

Uma boa gestão, inclui maior eficiência no sistema de faturamento, boa sincronização entre pagamentos e recebimentos e um controle acertado de cobrança. Em contrapartida, uma boa gestão das outras contas do Ativo Circulante como redução de estoque de matéria prima ou menores prazos de fabricação, tem impacto no volume de recursos mantido no caixa.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para o controle das movimentações dos recursos. Ele apura o resultado entre fluxo de entradas e de saídas de recursos em determinado período. O fluxo de caixa permite o gestor administrar o grau de liquidez da empresa. O fluxo de caixa demonstra excessos de recursos ou escassez de recursos que demandam captação. (ASSAF NETO; SILVA, 2012)

O fluxo de caixa é o resumo de entradas e saídas durante um intervalo de tempo. (GITMAN, 2010)

Algo que afeta o fluxo de caixa é a depreciação, bem como todas as despesas que não são desembolsáveis, isto é, a depreciação é lançada na demonstração do resultado mas não tem desembolso de fato no caixa. Para efeitos fiscais e nos relatórios financeiros as empresas podem lançar em contrapartida com as receitas anuais um dos custos do Ativo Imobilizado, as depreciações. Em quesito fiscal a depreciação é regulada pela legislação tributária. E para os relatórios financeiros podem ser usados vários métodos de depreciação como por exemplo método da linha reta, da soma dos dígitos e do saldo duplamente crescente. (GITMAN, 2010)

O fluxo de caixa pode ser dividido em fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamentos. Os fluxos operacionais são as entradas e saídas de caixa que são relacionadas com a produção e as vendas. Os fluxos de investimento são relacionados à compra e venda de Ativo Imobilizado e Investimentos em participações societárias. E os

fluxos de financiamento são relacionados com operações financeiras com capital de terceiros, empréstimos ou capital próprio. (GITMAN, 2010)

Por fim, vale ressaltar, que a gestão de tesouraria é muito importante, pois torna a empresa menos vulnerável no mercado. Dado que a gestão é um controle diário dos recursos que entram e saem do caixa, passa ser possível apontar possíveis desequilíbrios com antecedência e garantir o Capital de Giro necessário.

Como o Fluxo de Caixa controla as transações de recebimento e pagamentos, a seção 2.3 apresentará a Gestão de Recebíveis, Crédito e Cobrança, que expõe melhor, detalhadamente, os recebimentos da empresa.

2.3. Gestão de Recebíveis, Crédito e Cobrança

Os recebíveis ou valores a receber ou clientes são contas de Ativo no Balanço Patrimonial. Podem ser contas do Ativo Circulante – curto prazo e/ou contas do Ativo Não Circulante – longo prazo. Porém o foco do presente trabalho é o curto prazo, isto é, as contas circulantes. (MARION, 2009)

Vale destacar que vendas de itens não relacionados às operações não devem ser denominadas contas a receber, por exemplo, a venda de imobilizado. (MATIAS, 2007)

O crédito é o pressuposto de que um vendedor entregará um produto ou serviço ao comprador, em troca de pagamento em uma data futura. Sendo assim, não obrigatoriamente, a troca do produto e o pagamento serão ao mesmo tempo. Normalmente o cliente paga antecipado, no caso de encomenda ou é acordado um prazo para um pagamento futuro. O crédito também é um item muito importante para a Gestão do Capital de Giro, pois impulsiona as vendas e injeta boa parte dos recursos no Ativo Circulante. (MATIAS, 2007)

No caso de um acordo de pagamento futuro, o banco, pode participar dessa transação, como cobrador e administrador dos recebíveis. O banco cobra este serviço através das tarifas e juros. As administradoras de cartão de crédito trabalham da mesma forma que os bancos.

No que diz respeito à concessão de crédito, quando uma empresa o concede ela precisa determinar sistemas de concessão de crédito. Depois monitorar e controlar as contas a receber, e se for o caso de inadimplência, realizar cobranças.

Vale ressaltar que o total de recebíveis pode ser estabelecido como estoque de crédito que a empresa que os concede possui, isto é, é um direito receber.

Os recebíveis podem ser provenientes de vendas a prazo; não recebimento de vendas à vista, como por exemplo, cheque sem fundos recebidos em venda à vista e adiantamento de fornecedores.

Existe um conflito entre vendas e concessão crédito. A questão é que as empresas esperam o maior faturamento e um menor volume de perda de crédito. Uma boa gestão de crédito pode reduzir este conflito. Como por exemplo, oferecer crédito em época de menor demanda; o aumento de opções diferentes de crédito pode atrair clientes e obter um diferencial no mercado. Por tanto os gestores devem se atentar nas suas políticas de crédito, as quais devem consolidar parâmetros em relação as vendas a prazo, apoiando-se na segurança e garantias de retorno com a menor limitação de crédito. (MATIAS, 2007)

A política de crédito deve ter um padrão, ao qual tem-se um critério mínimo para liberação de crédito ao cliente. Os critérios podem ser rígidos ou não, no entanto, quanto mais rígidos, menor o risco de inadimplência, mas com menor volume de vendas. A política de crédito deve ter prazo, que se refere ao tempo médio de recebimento. Quanto maior o prazo, maior a chance de não receber. Outro item, a empresa deve conceder descontos para as vendas à vista ou para pagamentos antecipados. Esse ato pode incentivar os clientes a comprarem a vista, o que diminui a necessidade de Capital de Giro. E por fim, a empresa deve ter uma estratégia de cobrança de recebimento de créditos atrasados. (MATIAS, 2007)

No que diz respeito à análise do risco de conceder crédito, a empresa deve obter informações cadastrais, que são as informações pessoais do cliente como, documentos, endereço etc. Deve, também obter, informações bancárias, que são as informações sobre a capacidade de pagamento do cliente. Consulta ao SPC-Serviço de Proteção ao Crédito; SERASA, SCI; órgãos do governo, como Cadin – Cadastro informativo de créditos não quitados do setor público federal, Secretaria da Receita Federal, Centro de Risco do Bacen e Grupos Setoriais. Deve adquirir informações restritivas, como por exemplo, número de protestos, cheques sem fundo emitidos, negativas por causa de inadimplência, ações executiva, participação do sócio em falência da empresa. As informações restritivas podem ser adquiridas no SPC, SCI e SERASA. Deve colher informações positivas, como habito de pagamento, quantidade de compras efetuadas, pagamentos antecipados, através de histórico de pagamentos e outras empresas. Deve conseguir informações de relacionamento, isto é, o histórico de relacionamento do cliente com a empresa, através ferramentas de tecnologia. Deve ter informações financeiras, encontradas nas demonstrações contábeis, como no Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, Demonstrativo de Mutações do Patrimônio Líquido e Fluxo de Caixa. Além das

demonstrações pode encontrar informações nos Relatórios da administração, nas Notas Explicativas, e o Parecer da Auditoria. Essas informações capacitam avaliar a capacidade de pagamento das empresas, pois é possível calcular indicadores de liquidez como visto na seção 2.1.2 do presente trabalho. Há também as informações setoriais, que compreendem as informações do segmento de mercado da empresa. E por fim, deve obter as Informações Econômicas.

No que diz respeito aos riscos específicos da empresa, podem ter Risco Financeiro e Risco Operacional. O Risco Financeiro é referente as operações financeiras da empresa. Podem ser ocasionados por má administração dos fluxos de caixas ou por dívidas financeiras de custo fixo. Já o Risco Operacional refere-se à não capacidade da empresa em pagar seus custos operacionais. (GITMAN, 2010)

Há também o risco de crédito relativo a perdas por não recebimento de clientes. A gestão dos recebíveis tem como elemento importante a gestão do risco de crédito, o qual tem a finalidade de detectar antecipadamente o perfil dos clientes inadimplentes. A gestão do risco de crédito pode trazer benefícios tanto para os resultados quanto para os impactos nos ciclos operacionais e de caixa. Portanto a Gestão de recebíveis é ligada a gestão do caixa. É necessária para reduzir inadimplências. (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2018)

Por fim, no que diz respeito à cobrança, ato praticado após a concessão de crédito, é importante que as empresas estabeleçam políticas de cobrança, para que esta seja eficiente e eficaz. (MATIAS, 2007)

Uma boa gestão da cobrança seria classificar os tipos de clientes. Existem clientes que pagam antecipadamente, os que pagam na data do vencimento, os que pagam com atraso, pagamento com renegociação e não pagamento. Sendo assim os clientes podem ser classificados como adimplentes, os que pagam antecipadamente ou em dia; os inadimplentes, os clientes que pagam com atraso; e os insolventes, são os clientes que querem renegociar seus pagamentos ou não pagaram.

O cliente inadimplente é aquele que possui maior valor e maior resultado, pois ele paga juros e multas além do valor principal da dívida. Sendo assim, uma ação inadequada de cobrança pode implicar em retração de venda e de resultados. Portanto para este tipo de cliente deve-se ter uma ação de cobrança específica. As formas de cobrança para um crédito vencido pode ser um telefonema, uma carta ou e-mail informando o esquecimento do pagamento, e posteriormente pode propor uma renegociação. A empresa pode terceirizar as ações de cobrança; pode enviar o nome do cliente para serviços de informações, isto é, negativação; e pode cobrar judicialmente. (MATIAS, 2007)

A cobrança pode ser amigável ou judicial. A cobrança amigável é uma ação habitual e legítima, são as cobrança extrajudiciais. A cobrança judicial é posterior à cobrança amigável. É a forma mais complexa, pois pode obter êxito o ter um arquivamento do processo, é a cobrança que possui a ajuda da justiça. (BENEVIDES, 2018)

As decisões de estoque dependem do Capital de Giro que a empresa, do tempo que vai levar para ter recebimentos, do comportamento do consumidor, entre vários outros aspectos. As empresas podem renovar seus estoques fazendo compras a prazo ou a vista. Se a empresa receber de seus clientes a vista a decisão de estoque será uma, se receber parcelado a decisão será outra. E se não receber influenciará na gestão de estoque de outra forma. (SANKHYA, 2018)

É necessário um bom controle de entradas e saídas de recursos, e controle do prazo para renovar estoques e de excelentes negociações com fornecedores. Diante disso, a seção 2.4 mostrará um estudo da gestão de Estoque que também é fundamental para o resultado financeiro da empresa.

2.4. Gestão de Estoque

Determinar um nível apropriado de estoque é importante para a gestão do Capital de Giro, visto que o estoque implica em custos e riscos para a empresa, e assim afeta a rentabilidade do negócio. (MATIAS, 2007)

Um grande volume de estoque exige maior Capital de Giro. No entanto um volume menor de estoque pode dificultar alcançar as metas.

O volume de estoque está correlacionado com o ciclo operacional da empresa. As empresas mantêm estoques para que não haja interrupção no ciclo operacional. Um exemplo na indústria é a interrupção do processo produtivo devido à falta de matéria prima. Já no comércio, um exemplo, é a perda de vendas devido à falta de mercadoria. (MATIAS, 2007)

O estoque também influencia no ciclo financeiro da empresa. Aumentos no volume de estoque sem um correspondente aumento no volume de vendas, provocam um aumento no tempo de estocagem, que acarreta em um aumento do ciclo financeiro. Com isso é necessário um maior volume de recursos para financiar as atividades operacionais da empresa, isto é, aumenta a necessidade de Capital de Giro. (MATIAS, 2007)

Portanto um volume baixo de estoque acarreta em riscos de ruptura do ciclo operacional, e um volume alto de estoque acarreta em maiores custos para a empresa. Assim a

gestão do estoque é algo que merece atenção dos gestores financeiros. Vale destacar que a gestão do estoque deve ser paralela com área de compras, produção e vendas. (MATIAS, 2007)

As empresas mantêm estoque devido às características do setor em que a empresa atua, expectativa de aumento de preços de matéria prima e mercadoria, prevenir perdas causadas pela inflação e política de vendas como por exemplo uma situação em que a empresa obtém desconto por comprar maior quantidade. (MATIAS, 2007)

Existem vários tipos de estoque: estoque de matéria prima, estoque de produto em processo, estoque de produto acabado, estoque em transição referente ao estoque que está nos transportes para produção e comercialização, estoque em consignação referente ao estoque de propriedade da indústria no comércio. (MATIAS, 2007)

Vale ressaltar que é fundamental prever as vendas antes de determinar o nível de estoque. Previsões inapropriadas de vendas podem provocar níveis inapropriados de estoques. Com o avanço da tecnologia as empresas tem muitas ferramentas para prever, analisar e tomar decisões relativas a vendas. Podem ser usados estimativas de vendas como premissa para posteriormente ter uma opinião das variáveis do mercado, bem como trazer reflexões, no que diz respeito, planejamento da capacidade produtiva, níveis de estoque e disponibilidade de recursos financeiros. Assim as informações obtidas no processo de previsão de vendas devem ser combinadas com as informações da conjuntura do mercado, e deste modo, evitar erros de previsão. (MATIAS, 2007)

A gestão financeira leva em consideração os custos e riscos associados ao estoque. O risco de estoque podem ser de mercado ou operacionais. O risco de estoque diz respeito à uma possível queda de preços dos produtos estocados. Os motivos de queda no preço seriam os de o produto se tornar obsoleto, quedas de preços de mercado ou por sazonalidades, isto é, o produto é característico de uma época do ano. Já os riscos operacionais dizem respeito a danos na transportação do produto, deterioração e furtos.

Os custos decorrentes do estoque são os Custos de estocagem, isto é, o custo para armazenar, manter seguro, os impostos, o Custo do Capital investido (SANTOS, 2017); Custos de encomenda, embarque e recepção; Custos de insuficiência de estoque e Custos de qualidade, isto é, quando o produto não está de acordo com o pedido do cliente, gerando uma despesa com trocas, assistência técnica, tempo ocioso, além de, neste caso, custar a imagem e reputação da empresa. É fundamental que os gestores se atentem em buscar alternativas de minimizar os custo de estoques. (MATIAS, 2007)

Após conhecer todos os conceitos ligados à Gestão Financeira, Gestão do Capital de Giro na seção 2.1, Gestão da Tesouraria ou Gestão de Caixa na seção 2.2, Gestão de Recebíveis, Crédito e Cobrança, e nesta seção a Gestão de Estoque, e sendo este trabalho baseado numa pequena empresa, faz-se necessário estudar os conceitos de Micro e Pequena empresa que contribuirão para o resultado do presente trabalho. Sendo assim, a seção 2.5 apresentará as definições e conceitos de Micro e Pequenas Empresas.

2.5. Micro e Pequenas Empresas

Esta seção se destina a definir micro e pequenas empresas, bem como suas dificuldades no mercado, dado que o presente trabalho tem como principal objetivo estudar uma pequena empresa.

De acordo com a receita bruta, Microempresa são empresas que tem faturamento anual igual ou inferior a \$360.000,00. Já as Pequenas empresas, também chamadas de Empresas de Pequeno Porte devem ter faturamento anual superior a \$360.000,00 e igual ou inferior a \$4.800.000,00. (SEBRAE, 2018)

O SEBRAE diferencia Microempresa e Pequena empresa pelo número de funcionários. (TAGPLUS, 2015)

Quadro 1: Diferenças de Microempresa e Pequena Empresa

	Microempresa	Pequena Empresa
Comércio e Serviços	Emprega até 9 funcionários	Emprega de 10 a 49 funcionários
Indústria ou Construção	Emprega até 19 funcionários	Emprega de 20 a 99 funcionários

Fonte: (TAGPLUS, 2015)

As micro e pequenas empresas ajudam bastante nas economias locais e regionais. No entanto essas empresas muitas vezes têm dificuldade de sobreviver no mercado, e conseqüentemente não obtêm bom desempenho. (SEBRAE, 2017)

Em 2013, o Sebrae Nacional realizou um estudo demonstrando que 24,4% das empresas não sobrevivem até dois anos de existência. E apontaram que pode ter um percentual de 50% de empresas que não sobrevivem até quatro anos.

O Sebrae pegou uma amostra de pequenas empresas em São Paulo, com objetivo de analisar as causas do fechamento prematuro das empresas. Eles estudaram os primeiros cinco anos das empresas e buscaram conhecer o perfil de cada empreendedor.

No que se refere à motivação para abertura de uma empresa, o estudo do SEBRAE apontou que o principal motivo que leva abertura de uma empresa é ter o próprio negócio, melhorar de vida ou aumentar a renda, fugir do desemprego, surgimento de uma oportunidade, isto é, descobrir um ramo no mercado em potencial. Foram 37% dos empreendedores que abriram a empresa por desejarem ter o próprio negócio, 26% identificaram uma oportunidade de negócios, 11% abriram um negócio para mudar de vida ou aumentar a renda e 4% estavam desempregados e não conseguiam arrumar um emprego. De um modo em geral 69% das empresas analisadas, demonstraram que seus proprietários abriram por oportunidade, e 31% foi por necessidade.

Quanto aos recursos a maior parte das empresas utilizavam recursos próprios ou da família, especificamente 88% dos empreendedores. 12% fizeram empréstimos em bancos, 6% negociou prazo com fornecedores, 5% utilizaram cartão e 1% utilizaram de outras fontes. Com relação ao valor 58% utilizaram até dez mil para investimento no negócio. 65% utilizaram até cinco mil para formação de Capital de Giro.

No tocante ao planejamento estratégico, a maior parte das empresas não fez um planejamento antes de abrir suas empresas. Os estudos apontaram que alguns dos gestores não buscaram informações sobre o mercado em que iriam atuar, como por exemplo, quais fornecedores poderiam contar, o número de concorrentes, o público alvo, o número de clientes e os hábitos de consumo destes, o investimento e o Capital de Giro necessário para abrir a empresa, a melhor localização para estabelecer a empresa, a qualificação de mão de obra, não procuraram informações com instituições ou pessoas capacitadas para abertura da empresa, não desenvolveram um plano de negócio, não planejaram como a empresa funcionaria na ausência deles. Os empresários não realizaram um planejamento de pontos básicos, como por exemplo, estratégia para evitar desperdícios, não calcularam o nível de vendas para cobrir custo e gerar lucro.

Além de não ter um planejamento financeiro, os problemas pessoais ou problemas de saúde e problemas com os sócios também afetavam a sobrevivência das empresas. Os estudos demonstraram que 9% das empresas fecharam por causa de problemas particulares e outras 7% fecharam por causa de problemas com o sócio.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico é fundamental. Um bom planejamento direciona a empresa, facilitando a prevenção de imprevistos que sempre surgem, bem como auxilia a fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Portanto a falta de planejamento estratégico pode ser muito prejudicial a qualquer empresa, seja qual for o porte. Por outro lado, um planejamento antes de abrir a empresa possibilita conhecer o mercado, o que

aumenta as chances de obter sucesso. E quanto maior o tempo de planejamento maiores são as chances de sucesso. As empresas que se informam, que estão sempre atualizadas com a tecnologia, que investem em capacitação, e que persistem nos objetivos tendem a sobreviver mais tempo no mercado. (SEBRAE, 2017)

Diante de um planejamento prévio, a estratégia que demonstra mais vantajosa é a estratégia de diferenciação, mais que a estratégia de custos, de acordo Sebrae (2017). Isto é, empresas que investem em produtos diferenciados, propaganda e divulgação tem mais chances de permanecerem ativas do que aquelas que investem em preços competitivos e facilidades com pagamentos a prazo. Além de estratégia de diferenciação, ter um plano para atingimento de meta, estabelecer onde quer chegar, o aumento de contato com bancos, com outras empresas e com entidades do governo também aumentam as chances de sobreviver no mercado.

No que toca às dificuldades das empresas no primeiro ano de atividade, o estudo mostrou que as empresas têm dificuldade em formar uma carteira de clientes, há forte concorrência, falta de capital, falta de lucro, impostos elevados e mão de obra, problemas administrativos, e a falta de experiência também traz muitas dificuldades.

As empresas que conseguiram sobreviver no mercado, a maior parte, estão satisfeitas em empreender, pois tem independência, liberdade, realização profissional, flexibilidade de horário, está fazendo o que gosta e tem retorno financeiro. Com isso estes empreendedores tem motivação de expandir seus negócios ao longo dos anos.

Por outro lado, o estudo demonstrou que as empresas que fracassaram tiveram como principal motivo a falta de capital ou lucro. O encerramento da empresa gera muita frustração, além disso há também a perda financeira. Mais da metade dos empreendedores analisados perderam todo dinheiro investido ou parte dele.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado através de pesquisas. Dessa forma, é necessário ser realizada uma definição no que diz respeito a abordagem, natureza e procedimentos da pesquisa.

No que diz respeito à abordagem, neste trabalho, a pesquisa é qualitativa definida como um método que foca na condição subjetiva do conteúdo analisado, estudando as experiências individuais e particularidades. Uma pesquisa qualitativa não busca contabilizar quantidades como resultado, mas tentar compreender o comportamento de determinado grupo alvo. Esse tipo de metodologia de investigação é realizada quando a finalidade da análise é compreender o porquê de certas coisas. (METTZER, 2018).

Em relação à natureza é trabalhada a subjetividade, intensidade e profundidade do fato. Neste trabalho, é feita uma pesquisa para gerar conhecimento que seja útil. Quando se aplica uma pesquisa é importante ter em mente a resposta de para que esta pesquisa serve e por que estudar o acontecimento. No presente estudo, utiliza-se de uma pesquisa básica para gerar conhecimento aos estudantes do curso de Ciências Contábeis e a um futuro leitor aspirante a obter o próprio negócio.

Por fim, quanto aos procedimentos o trabalho foi realizado através de pesquisa em fontes secundárias de informações pertinentes ao assunto, tais como livros, revistas, artigos, internet. Além disso, foram utilizados dados disponibilizados pelo SEBRAE e um estudo de caso com objetivo de analisar o assunto de forma mais profunda, e com isso definir conceitos importantes.

Sendo assim, o referencial teórico deste trabalho abordou primeiramente os conceitos de Gestão do Capital de Giro, bem como a Gestão da Tesouraria, Gestão de recebíveis e Gestão de Estoque. Em seguida, demonstrou-se ao leitor as classificações de micro e pequenas empresas.

Após demonstrar os conceitos necessários a este estudo, foi apresentado o estudo de caso. Neste estudo, foi utilizada uma confecção de peças íntimas, em que a autora desta obra não trabalha na mesma, mas pôde obter o acesso a todas informações da empresa por ter relações próximas aos proprietários.

Diante disso, foi elaborado um diagnóstico inicial da empresa com o objetivo de compreender os principais problemas da organização, para posteriormente apontar possíveis soluções e sugestões para um melhor desempenho da empresa.

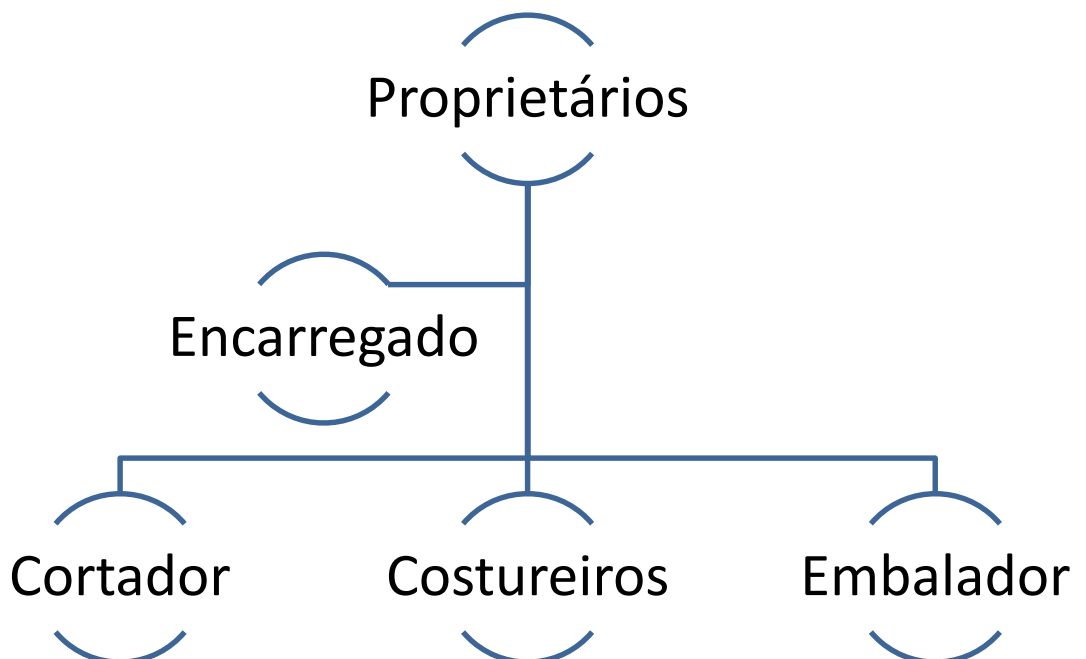
4. ESTUDO DE CASO – CONFECCÃO DE PEÇAS ÍNTIMAS

4.1. Histórico e Diagnóstico da Empresa

A empresa analisada é uma empresa de pequeno porte de peças íntimas que começou suas atividades na cidade de Bicas Minas Gerais, em 1993. As atividades começaram na residência dos proprietários, a produção era pequena e muito prematura. As peças eram confeccionadas pelos donos e um ajudante. No início tinham poucas máquinas e as máquinas eram usadas, isto é, máquinas velhas. Os donos compravam retalho para utilizar na fabricação das peças íntimas.

Atualmente a empresa continua localizada em Bicas Minas Gerais, está inserida no mercado há aproximadamente vinte e cinco anos. Os proprietários são casados e são aqueles que administram a empresa. O proprietário é quem administra, é quem comanda, ele faz compras e também vende as mercadorias. A esposa, também proprietária, é quem faz o controle de estoque, cuida da parte fiscal e de tudo que se refere aos funcionários. A empresa possui um encarregado que fiscaliza a produção e funcionários e também faz parte da produção (costura) e tem mais quinze funcionários que se dividem no corte, costura e embalagem.

Figura 4: Organograma observado da Estrutura da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

A empresa nunca fez um planejamento financeiro. Não é utilizado nenhuma ferramenta financeira, como por exemplo fluxo de caixa. O controle financeiro é feito unicamente através de anotações dos proprietários da empresa, o que acarreta em controle não muito eficiente. Trazendo para a empresa muitos desafios.

Em relação aos clientes a empresa também não tem controle. Todos os cliente são gravados na cabeça. O ideal seria a empresa ter uma tabela com a informação do número de cliente, os principais clientes, o porte dos cliente, enfim para se ter uma boa tomada de decisão, e conseqüentemente melhorar as vendas.

As contas a pagar é organizada através de pastas com divisórias, separando as despesas e pagamentos por mês. Esse método de organização não é a melhor forma de controle das contas a pagar. O ideal seria que a empresa alimentasse planilhas diariamente para um controle eficaz.

A confecção possui um endividamento referente a um empréstimo feito no final de 2017, no valor de R\$30.000,00 parcelado de 18 prestações, com juros de 1,9% ao mês. O empréstimo foi para uso particular do proprietário, ferindo o Princípio da Entidade.

O Princípio da entidade, de acordo com o CFC (2008), estabelece a autonomia patrimonial, em que o patrimônio dos proprietários de uma empresa não pode se confundir com o patrimônio da empresa. A confecção não separa as contas da empresa com as contas particulares. O que entra na empresa ora é empregado na empresa, ora é empregado nas contas particulares. Isso dentro da contabilidade é inadmissível, o que mostra mais uma vez que a empresa não tem um controle de suas contas, prejudicando mais ainda a saúde da empresa.

O controle das contas a receber é feito através das notas, o que auxilia precariamente as movimentações do caixa. Não é feito um controle mensal de entradas e saídas, sendo assim a empresa não tem informações claras e rápidas do que já recebeu e o quanto receberá, o que reflete na tomada de decisão de por exemplo como e quando utilizar o que possui em caixa. Dentro dessa ótica, o controle de cobranças também fica deficitário. A empresa somente alimenta um programa da Receita Federal – Compufor, neste programa é obrigatório comprovar compra, venda e estoque.

A empresa não possui um plano de contas, o que dificulta a organização dos dados financeiros gerados, bem como a realização de análises de negócio e tomada de decisões. Na verdade, a empresa não faz análises financeiras. As decisões são tomadas de acordo com a percepção dos proprietários durante as atividades do dia a dia. Portanto, a empresa não tem

Balço Patrimonial e nenhuma demonstração contábil.

4.2. Procedimento Operacional Padrão - POP

Diante do fato da empresa estudada nunca ter feito um planejamento financeiro e não ter nenhum tipo de controle, não havia como relatar o processo de planejamento financeiro na empresa ou mesmo de se julgar se o uso de certas ferramentas era ou não correto. Pelo contrário, sentiu-se a necessidade de apresentar um Procedimento Operacional Padrão – POP para que várias atividades ligadas à gestão financeira pudessem começar a ser realizadas.

O POP é a descrição detalhada das atividades realizadas por uma organização. São específicos para cada empresa e contém instruções, fluxogramas e sugestões de ações corretivas. Os POP's cria um padrão a ser seguido e isto mantém a qualidade do processo. (GONÇALVES, 2018)

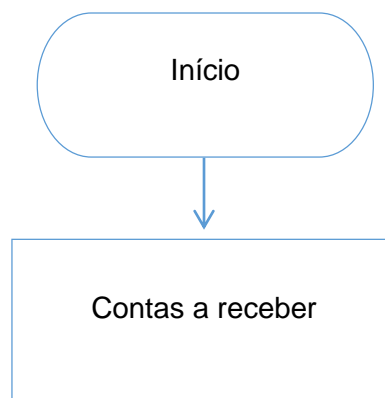
Sendo assim esta seção demonstrará o Procedimento Operacional de contas a receber e de contas a pagar, de Conciliação Bancária e Planejamento Financeiro / Fluxo Projetado que servem de sugestão de ferramentas para empresa estudada utilizar. Estes POP's são descrições de ações das contas circulantes que são justamente o foco do presente trabalho.

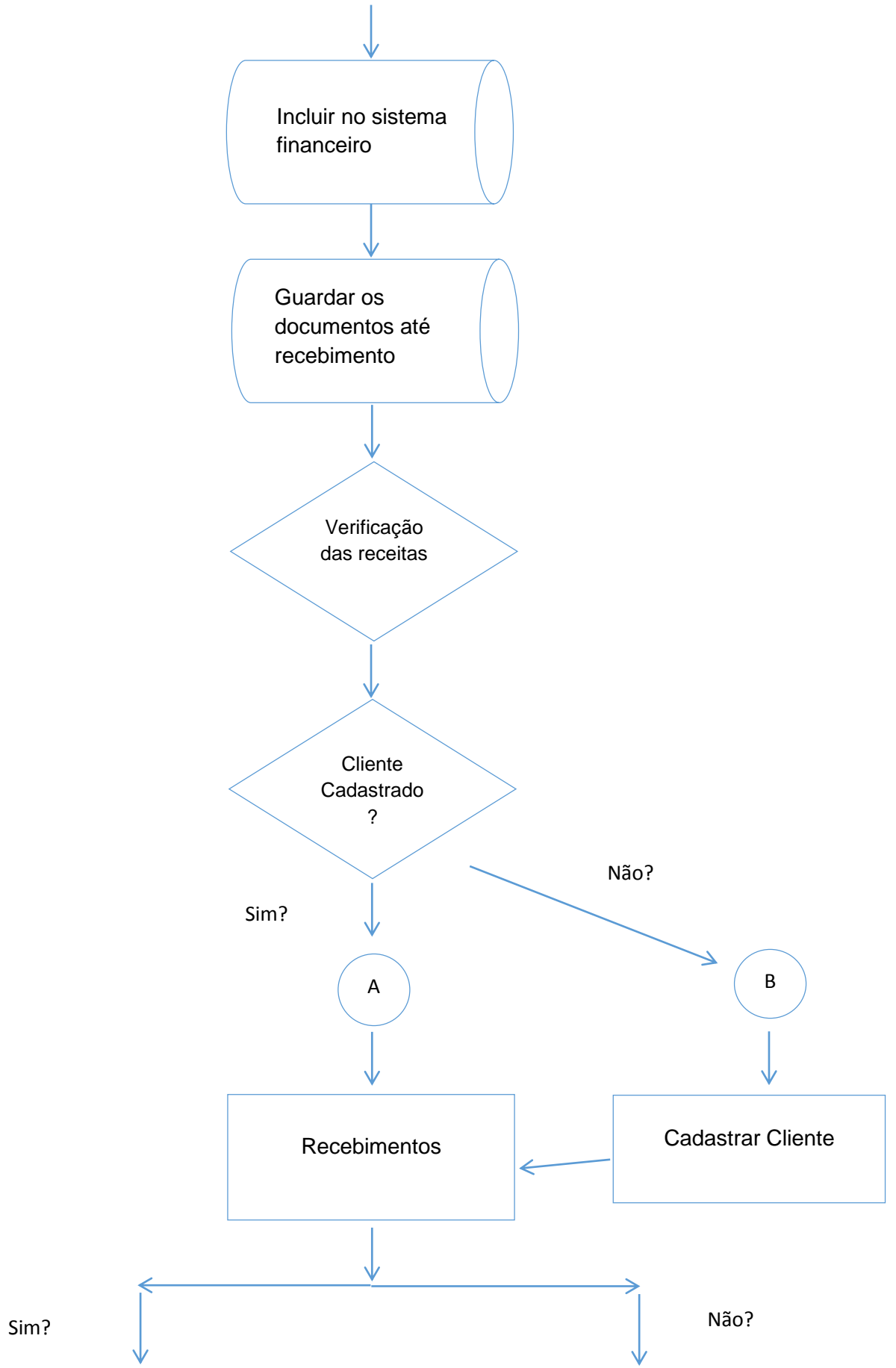
4.2.1. Procedimento Operacional Padrão de Contas a Receber

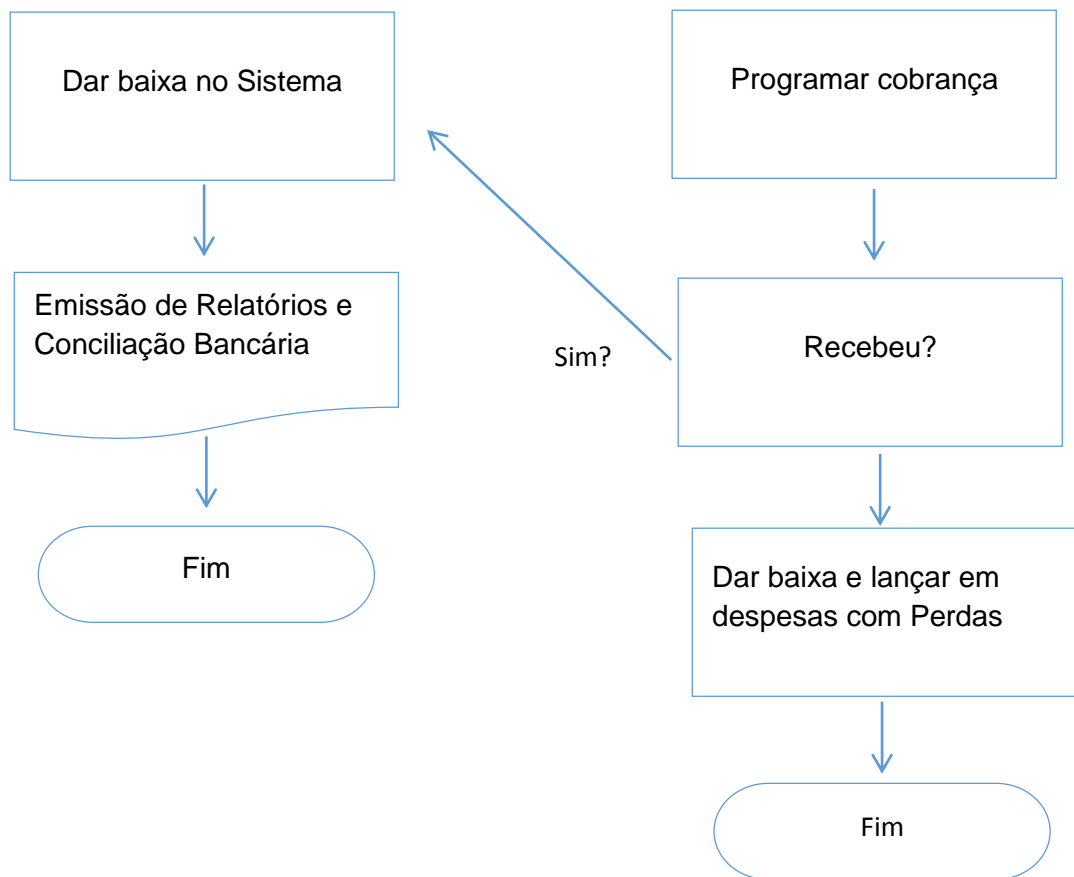
O setor de contas a receber é responsável pelo controle dos recebimentos da empresa. Proporciona o conhecimento da data e o montante dos valores a receber, contas a receber vencidas e a vencer, clientes que não pagam em dia e como programar sua cobrança.

Diante do atual diagnóstico da empresa, que não possui um controle financeiro, segue abaixo um Fluxograma das Contas a Receber, que permitirá ter uma melhor gestão dos recebíveis.

Figura 5: Fluxograma observado das Contas a Receber da Empresa







Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

Essa ferramenta tem grande importância pois possibilita conhecer os clientes e seus respectivos perfis, identificando quais os clientes que mais contribuem para o faturamento da empresa, conhecer os montantes de determinado período, bem como fornece informações para o caixa projetado. Portanto utiliza-la acrescentará relevantemente para a gestão financeira da Confecção de peças íntimas.

4.2.2. Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar

O setor das contas a pagar é o incumbido de fazer os pagamentos de todos os tipos. Sua tarefa é basicamente preparação do processo de pagamento e a efetivação dos pagamentos.

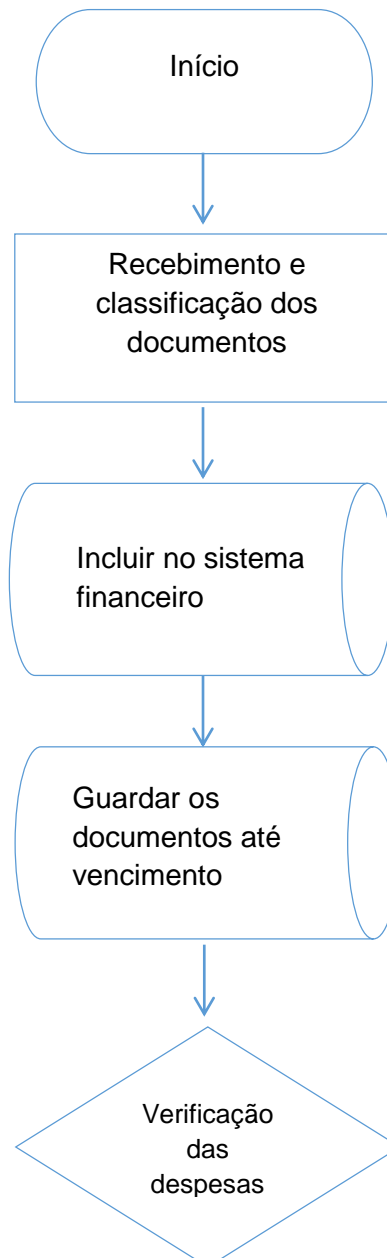
A preparação para o pagamento é uma etapa muito importante pois certifica que os pagamentos sejam feitos corretamente, dentro dos seus respectivos prazos, bem como, serve para o processo de planejamento financeiro.

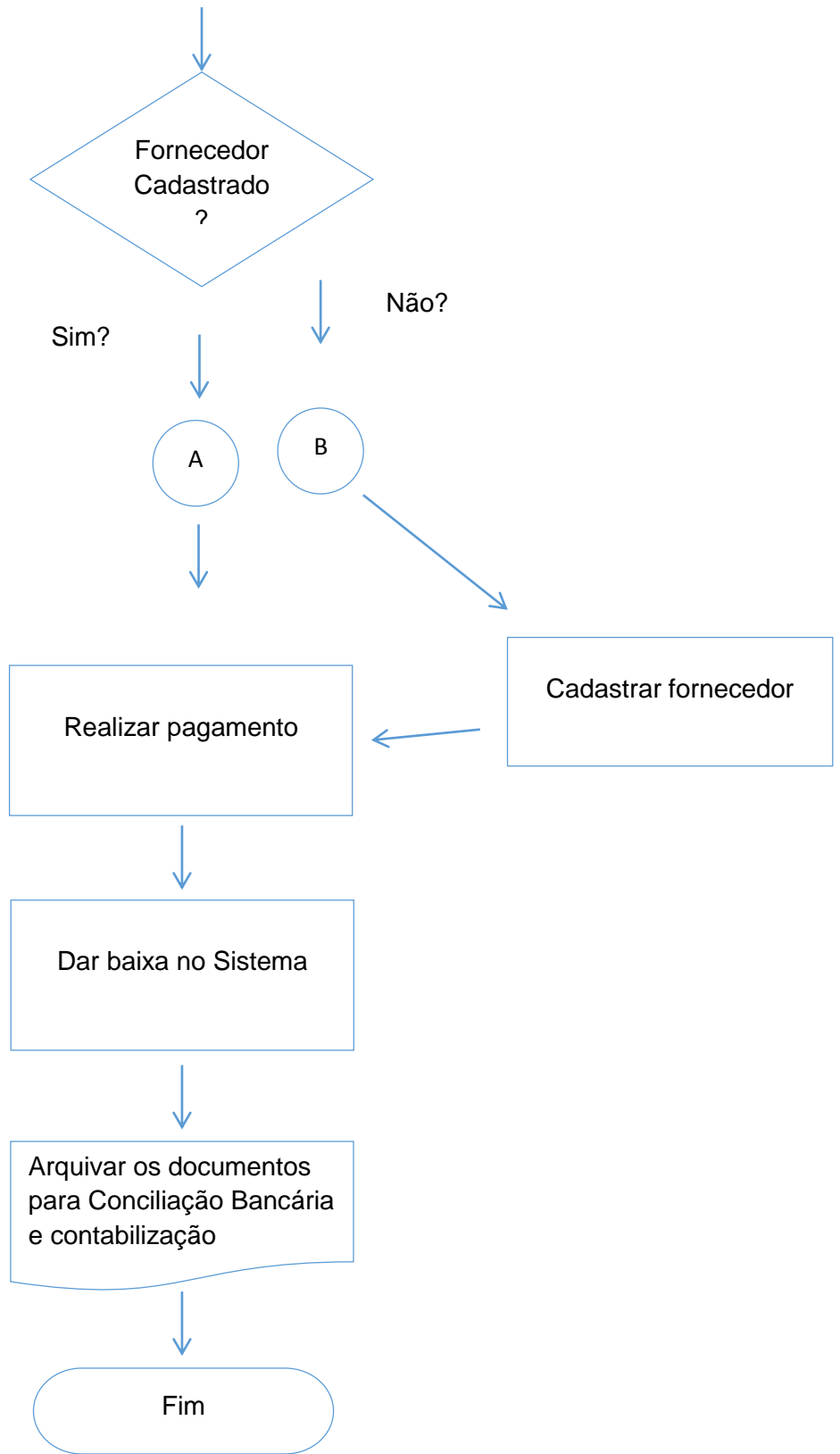
A primeira etapa é a preparação e liberação dos documentos para o pagamento, como Nota Fiscal, Boletos Bancários de Fornecedores, Carnês, Duplicatas, Despesas de telefone, energia elétrica, água, aluguel, entre outros. Logo em seguida, incluir os documento no sistema financeiro e fazer a programação do pagamento.

Deve-se identificar os fornecedores e registra-los no sistema de Contas a Pagar. A cada novo fornecedor a empresa deve registrá-lo em seguida.

Por último efetivar o pagamento e registra-lo, dando baixa no sistema. A documentação deve ser arquivada para a conciliação bancária e contabilização. Sendo assim, segue abaixo um sugestivo Fluxograma das Contas a Pagar.

Figura 6: Fluxograma observado das Contas a Pagar da Empresa





O detalhamento do item “Recebimento e classificação dos documentos” do fluxograma é: Recebimento dos documentos pelo setor; Arquivamento na pasta por data de vencimento; Preparação dos documentos para inclusão no sistema; Classificar documentos quanto ao tipo de fornecedor; Classificar por data, Verificação origem dos documentos.

O Procedimento Operacional Padrão de Contas a Pagar, portanto, facilitará o processo de pagamentos, além de padroniza-lo, garantindo excelência, mesmo que o funcionário ou quem faça o trabalho seja substituído da função.

4.2.3. Procedimento Operacional Padrão de Conciliação Bancária

O procedimento da conciliação bancária consiste no controle de entradas, saídas e saldos em conta corrente do banco da empresa. A finalidade é que os saldos bancários sejam correspondente com os saldos contábeis, isto é, os saldos do controle financeiro.

Através dos extratos bancários a empresa pode conferir as entradas relativas às vendas de cartões e às vendas com boleto bancário. Além de ter um controle dos saques feitos na conta, que indica uma retirada provável para pagamentos. No caso da confecção analisada, trabalha-se somente com vendas à vista, vendas através de notinhas, uma espécie de documento feito para vendas a prazo e as vendas através de cheque. As vendas com notinhas são para clientes mais antigos e de confiança, normalmente eles depositam o pagamento ou o vendedor volta no mês seguinte recebendo os pagamentos.

Como a empresa analisada lida com comércio é muito importante a conciliação bancária, dado que o controle pode e deve ser feito semanal ou no máximo mensalmente. É necessário uma correta conferência bancária para alimentar os relatórios financeiros da empresa. Sendo assim esta ferramenta é base para o planejamento financeiro, pois através da conciliação certifica-se das reais movimentações financeiras e permite-se fazer previsões e projeções financeiras.

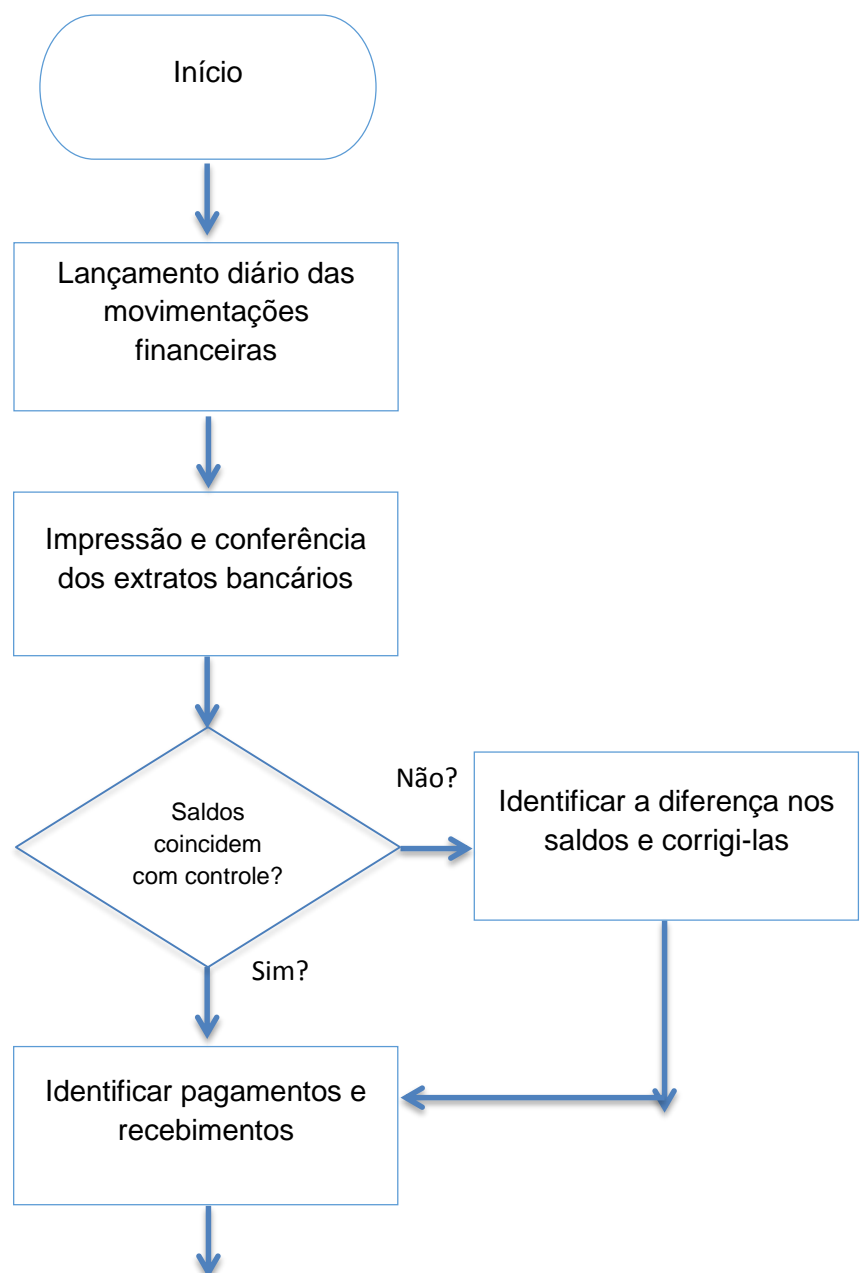
O primeiro passo é lançar diariamente as movimentações de entradas e saídas numa planilha. Por exemplo, fazer o lançamento das tarifas bancárias, do recebimento dos clientes e de todos os tipos de pagamentos, como pagamento de dívidas, salários, fornecedores, entre outros.

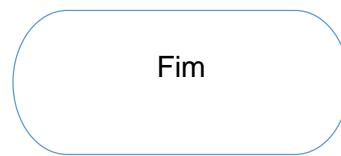
Os extratos bancários devem ser acessados frequentemente para a conferência das contas bancárias. Neste caso, a empresa possui conta somente no banco Sicoob. Neste passo

deve ser analisado se os valores e as datas das transações estão de acordo. Se houver alguma diferença ou erro no relatório interno, deve ser imediatamente corrigido.

Vale ressaltar que a importância da empresa guardar todos os comprovantes de pagamentos, Notas Fiscais, boletos bancários e os extratos bancários para enviá-los para a contabilidade. Seria interessante para um eficiente controle, digitalizar todos estes documentos. Por conseguinte segue abaixo uma sugestão do Fluxograma da Conciliação Bancária da Confeção de Peças Íntimas.

Figura 7: Fluxograma observado da Conciliação Bancária da Empresa





Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

O Procedimento Operacional Padrão de Conciliação Bancária, portanto, evitará surpresas nas finanças e na contabilidade da empresa, pois vai garantir a exatidão dos saldos e relatórios fidedignos, o que é essencial para do Fluxo de Caixa e Gestão Financeira. Além de possibilitar a elaboração de relatórios seguros para o Fisco.

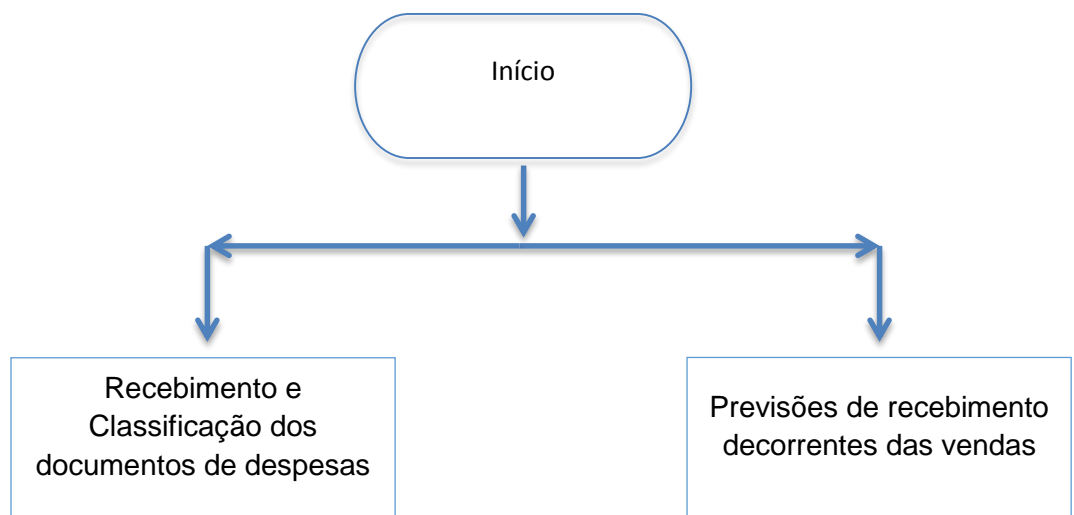
4.2.4. Procedimento Operacional Padrão de Planejamento Financeiro

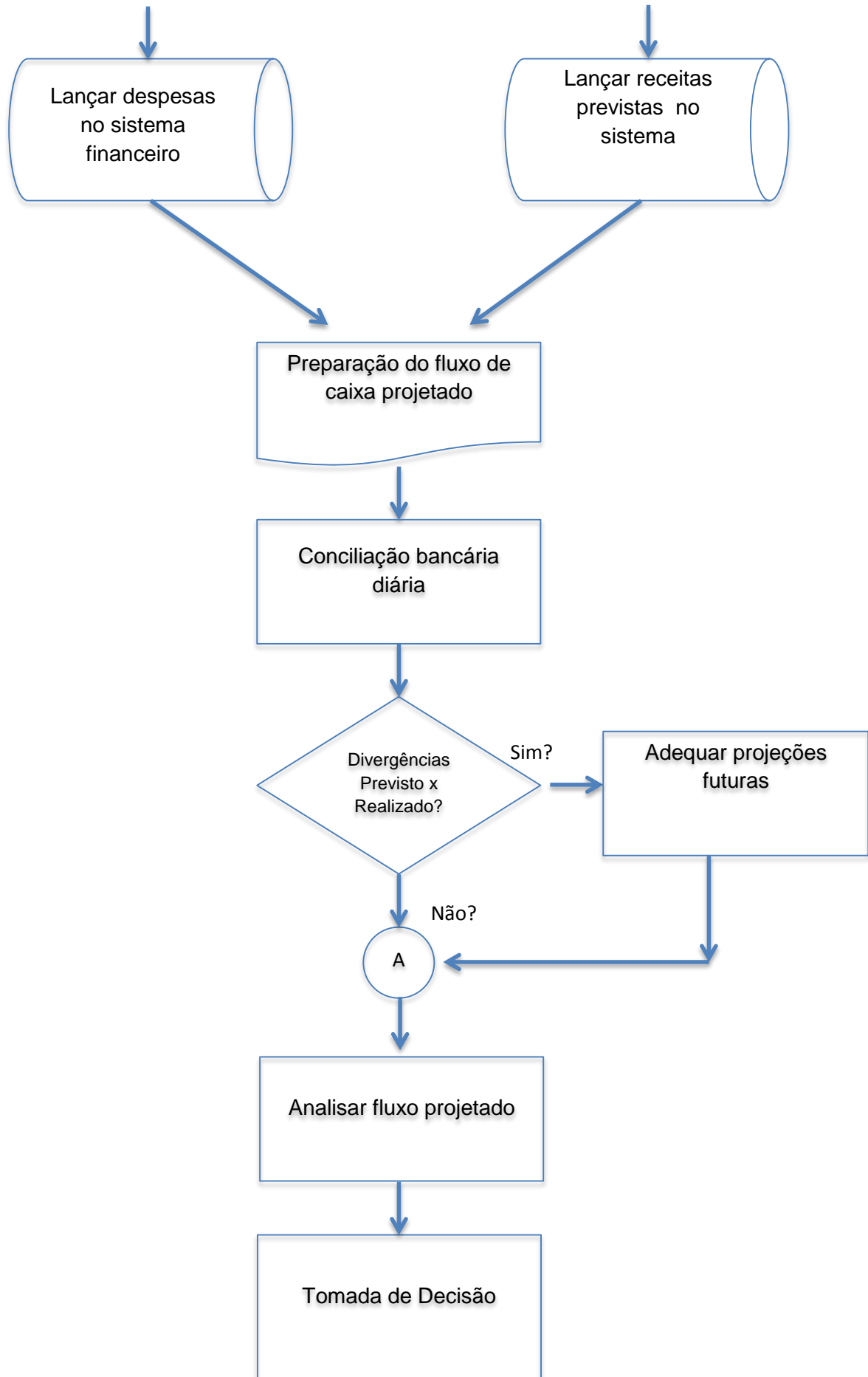
O processo de planejamento financeiro deve estar atrelado ao processo de contas a pagar e planejamento financeiro, que por sua vez, devem estar traçados.

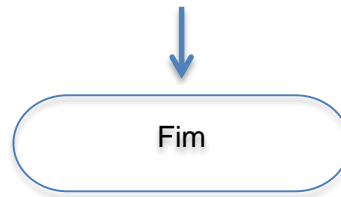
O fluxo de Caixa projetado é o resultado do planejamento financeiro. O planejamento financeiro requer que a empresa considere as informações diárias que surgem sobre recebimentos e pagamentos para obter um cenário projetado. É necessário sempre estar fazendo novas projeções.

Para iniciar o planejamento deve ter um relatório dos pagamentos, obtido do processo de contas a pagar e um relatório de recebimentos, obtido do processo saldos a receber decorrente das vendas.

Figura 8: Fluxograma observado do Planejamento Financeiro da Empresa







Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

O Procedimento Operacional Padrão de Planejamento Financeiro trará vantagens de padronização para a Confecção de Peças Íntimas, tanto para o proprietário quanto para os funcionários, simplificando o sistema e beneficiando o desenvolvimento das atividades.

A padronização favorecerá o treinamento de novos funcionários e os serviços serão prestados com qualidade, trazendo satisfação. Portanto será garantido a previsibilidade dos processos, por conseguinte, dos serviços e produtos.

4.3. Plano de Contas da empresa

O Plano de Contas é a reunião de várias contas utilizadas por uma empresa, norteando os registros contábeis. Determina um banco de dados para constituir as demonstrações contábeis, os relatórios e livros contábeis.

O presente trabalho, apresentará um plano de contas gerencial que é característico do ramo e atividade da empresa estudada, Confecção de peças íntimas. Serão apresentadas as contas, títulos e descrição de cada uma. Segue abaixo uma sugestão de um plano de contas gerencial para Confecção de Peças Íntimas.

Quadro 2: Plano de Contas da Confecção de Peças Íntimas

GRUPO	SUBGRUPO
CUSTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	Compra de Matéria Prima
DEDUÇÕES DO CUSTO DOS MATERIAIS	(-) Devolução de Matéria Prima (-) ICMS nas compras (-) IPI nas compras
CUSTO DA MÃO DE OBRA	Salários Férias 13° Contribuição da Previdência Social Contribuição para o FGTS

CUSTOS GERAIS DA PRODUÇÃO	Aluguel (parte da produção) Energia Elétrica (parte da produção) Manutenção de máquinas, equipamentos Depreciação Água Serviços de Terceiros
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Aluguel (parte administrativa) Energia Elétrica (parte administrativa) Água Impressos e Materiais de escritório Pró labore (proprietário) Telefone Material de consumo Impressos e Materiais Material de limpeza Assistência Contábil
DESPESAS COM VENDAS	Despesas de viagens e estadas Despesas com combustível Despesa com manutenção de veículo
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	Impostos e Taxas diversas
DESPESAS FINANCEIRAS	Descontos Concedidos Despesas Bancárias Juros Taxas e Tarifas Bancarias
PERDAS	Perdas por incobráveis

RECEITA DE VENDAS	Vendas
DEDUÇÕES DA RECEITA	(-) Devoluções de Venda (-) IPI sobre vendas (-) ICMS sobre vendas (-) PIS sobre receita de vendas (-) COFINS sobre receita de vendas

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

O plano de contas trará organização das contas e norteará os registros das atividades da confecção. Servirá como instrumento informativo para a contabilidade, possibilitando uma visão melhor das contas. Nesse sentido, o plano de contas, também é flexível, podendo ser adaptado, com a inclusão e exclusão das contas, por causa da dinâmica da empresa. Portanto, constitui-se numa relação padronizada de contas a serem usadas na contabilidade, e a

Energia Elétrica (parte administrativa)														
Água														
Impressos e Materiais de escritório														
Pró labore (proprietário)														
Telefone														
Material de consumo														
Impressos e Materiais														
Material de limpeza														
Assistência Contábil														
Despesas de viagens e estadas														
Despesas com combustível														
Despesa com manutenção de veículo														
Impostos e Taxas diversas														
Descontos Concedidos														
Despesas Bancárias														
Juros														
Taxas e Tarifas Bancarias														
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA														
SALDO DE CAIXA FINAL														

Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

O Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta para uma gestão adequada, e é assim indispensável para a tomada de decisões.

Os Procedimentos Operacionais Padrão servirá como base para o desenvolvimento do fluxo de caixa, pois geram uma relação exata das movimentações de caixa. Especificamente,

o POP de Contas a Receber servirá como base para o registro das entradas, alinhando os prazos e valores disponíveis em caixa e o POP de Contas a Pagar orientará no registro das saídas. E por fim, o fluxo de caixa será o resultado do planejamento financeiro, a utilização de informações diárias que surgem sobre entradas e saídas, obtendo um cenário projetado. Ressaltando que sempre será necessário fazer novas projeções.

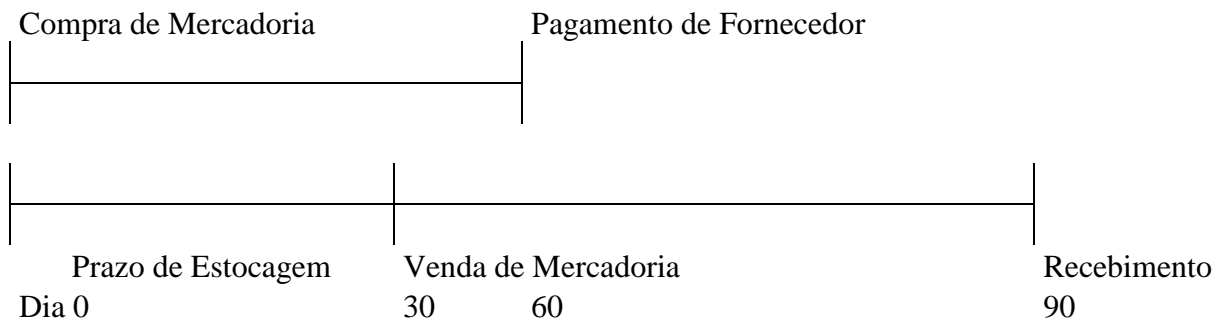
4.5. Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro da empresa

O cálculo do ciclo Operacional e financeiro é um ótimo recurso para aperfeiçoar o controle das entradas e saídas de recursos da empresa. Tem grande importância pois fornece as informações relevantes de entrada e saída financeiras e de produtos. Sendo assim o presente trabalho apresenta o cálculo do ciclo operacional e o ciclo financeiro da confecção de peças íntimas, para propor um recurso para uma melhor gestão da empresa.

O Ciclo Operacional, como citado no Referencial Teórico, na seção 2.1.1, é o intervalo de tempo entre a compra de matéria prima até o recebimento das vendas.

Figura 9: Ciclo Operacional da Confecção de Peças Íntimas.

Ciclo Operacional



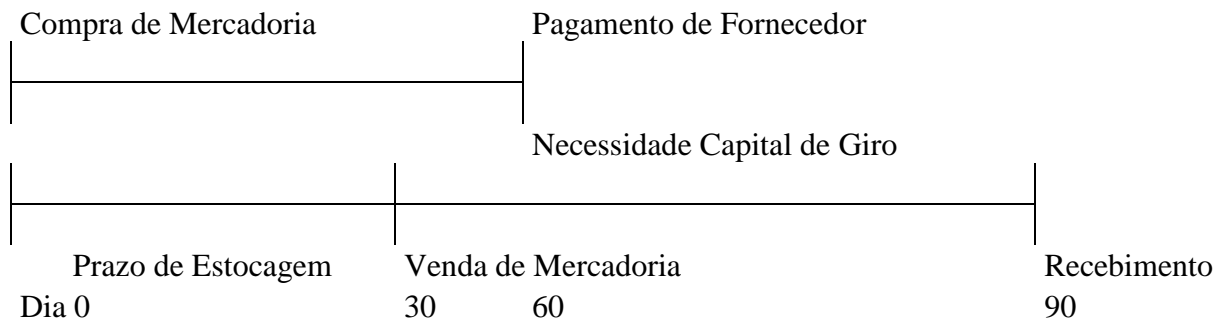
Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

O ciclo operacional da compra de mercadorias até o pagamento do fornecedor tem o intervalo de 60 dias. O prazo médio de estocagem é de 30 dias e o prazo da venda até o recebimento das vendas tem um intervalo de 60 dias. Portanto, a confecção tem um ciclo operacional de 90 dias.

O ciclo financeiro, também citado no Referencial Teórico, é o período entre o pagamento aos fornecedores e recebimento das vendas.

Figura 10: Ciclo Financeiro da Confecção de peças Íntimas

Ciclo Financeiro



Fonte: Elaborado pela autora deste trabalho.

A saída de caixa pelo pagamento do fornecedor tem prazo médio de 60 dias e a entrada de caixa pelo recebimento das vendas tem prazo médio de 60 dias. Portanto o intervalo de tempo do pagamento ao fornecedor e o recebimento dos clientes é de 30 dias. Este intervalo de trinta dias representa a Necessidade de Investimento de Capital de Giro da Empresa.

A empresa tem um prazo grande oferecido aos clientes, 60 dias. Portanto mais recurso financeiro ela precisa ter, isso pode gerar uma situação em que os recursos tanto em montante como no que se refere aos prazos não são suficientes para sustentar a atividade operacional da empresa, o que fomenta na necessidade de Capital de Giro.

Em relação ao cálculos dos índices da empresa não foi possível calculá-los pois a confecção de peças íntimas não possuem informações suficientes para o cálculo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar uma pequena empresa, Confecções de Peças Íntimas, e demonstrar como o planejamento financeiro é importante.

Os conceitos que embasam o estudo juntamente com o estudo de caso revelaram a necessidade de um conhecimento em Gestão Financeira para constituir e administrar uma empresa. Um bom planejamento financeiro é fundamental, pois direciona nas atividades e previne imprevistos que surgem, além disso, auxilia na tomada de decisões no que diz respeito à melhorias. Também é necessário ter um controle contínuo, pois maiores serão as chances de sobrevivência no mercado.

Pode-se concluir que a maioria das pequenas empresas não faz um planejamento financeiro ao constitui-las, e também não o fazem na continuidade de suas atividades. Não possuem um controle de suas finanças. A confecção analisada provou essa conclusão, dado que a empresa nunca fez planejamento e também não tem controle financeiro.

Observou-se que no caso de pequena empresa é muito provável o ferimento do princípio da entidade. A empresa analisada é um grande exemplo. Deduz-se isso, pois na família do proprietário da confecção, a maioria são empresários que ferem este princípio da contabilidade.

Diante do diagnóstico da empresa, conclui-se que a empresa tem potencial, mas precisa de uma boa gestão financeira, sendo assim foi apresentado sugestões de Procedimentos Operacionais Padrão que auxiliarão na organização da empresa. Além de uma sugestão de um Plano de Contas e um Fluxo de Caixa, que padronizarão os processos, auxiliando na elaboração das atividades e tomadas de decisões.

Por fim, foram calculados os ciclos operacional e financeiro, demonstrando que a empresa tem prazos maiores de pagamento e recebimento. Porém isto pode exigir mais recursos financeiros, fomentando a necessidade de Capital de Giro.

Não se pode calcular e analisar mais conceitos apresentados no referencial teórico por falta de informações e controle da empresa, daí a necessidade de se estruturar procedimentos operacionais para cuidar de tarefas ligadas à área financeira. Enfatizando como as pequenas empresas são inexperientes na gestão financeira e precisam do conhecimento financeiro.

Como sugestão para futuros estudos, poder-se-ia propor uma nova análise da mesma empresa após se implantar os procedimentos aqui propostos, de forma a averiguar a efetividade dos mesmos. Além disso, outra sugestão para um futuro estudo seria buscar

empresas de outros setores para se verificar se as mesmas enfrentam as mesmas dificuldades no que diz respeito à temática do planejamento financeiro.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Maria Aparecida Bezerra. **Administração do Capital de Giro**, 2013. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/administracao-de-capital-de-giro/68398/>>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro. Editora Atlas S.A**, 3. Ed, São Paulo, 2012.
- BENEVIDES, Marcello. **O que é cobrança judicial e extrajudicial?**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://marcellobenevides.com/o-que-e-cobranca-judicial-e-extrajudicial/>>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Gestão Financeira**, 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/bmp.html>>. Acesso em: 24 nov. 2018.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**, 3 ed, Brasília, 2008. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35181711/Livro_Principios-e-NBCs.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543206474&Signature=15d1ZGxPRt7AHXi5eBygHbm7JFM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLivro_Principios-e-NBCs.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2018.
- DICINÁRIO FINANCEIRO. **Análise de riscos financeiros**, 2018. Disponível em: < <https://www.dicionariofinanceiro.com/analise-de-riscos-financeiros/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira. Editora Pearson**, v.12, São Paulo, 2010.
- GONÇALVES, Victor. **O que significa POP: Procedimento Operacional Padrão?**, 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/pop-procedimento-operacional-padro>>. Acesso em: 24 nov. 2018.
- MAPH, Editora. **Rotinas Financeiras**, Curitiba, 2018. Disponível em: <http://www.maph.com.br/tematica/rotinasfinanceiras_areasdedeciso.es.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica. Editora Atlas S.A.** São Paulo, 2009.
- MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo. A Gestão do valor do Capital de Giro. Editora Atlas S.A.**, v.1, São Paulo, 2007.
- METTZER, Blog. **Pesquisa qualitativa: veja como fazê-la e por que ela pode ser importante para seu TCC**, 2017. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-qualitativa/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- OLIVEIRA, Leandro. **Capital de Giro: O que é e como calcular?. Capital Social Contabilidade e Gestão**, 2015. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/capital-de-giro-como-calcul ar/>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SANKHYA, Gestão de Negócios. **Gestão de Estoque e Armazenagem: Qual a relação com o Financeiro da sua empresa?**, 2018. Disponível em: <<https://www.sankhya.com.br/blog/gestao-de-estoque-e-armazenagem/>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

SANTOS, Virgilio F. M. dos. **Qual o seu custo de estocagem? Como reduzir?**, 2017. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/o-custo-de-estocagem/>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 21 jun. 2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é e como funciona o capital de giro?**, 2018 Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

TAGPLUS, Consultor. **Entenda qual é a diferença de micro e pequena empresa**, 2015. Disponível em: <<https://blog.tagplus.com.br/entenda-qual-e-a-diferenca-de-micro-e-pequena-empresa/>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

ZANOLLA, Ercilio; GARTNER, Ivan Ricardo; SILVA, César Augusto Tibúrcio; SCALCO, Paulo Roberto. **Indicadores de Liquidez e o Fluxo de Caixa Operacional: Um estudo nas empresas brasileiras de capital aberto**, 2014. Disponível em: < <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/741/pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

ZOUAIN, Deborah Moraes; FERREIRA, Calebe da Costa; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SANT'ANNA, Paulo Roberto de; LONGO, Orlando Celso, BARONE, Francisco Marcelo. **Gestão de Capital de Giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000300013&script=sci_arttext>. Acesso em: 28 nov. 2018.