

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA**

**RICARDO DANTAS DE SOUSA**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE  
GIRO: O CASO DA EMPRESA LACOL**

**PATOS  
2012**

**RICARDO DANTAS DE SOUSA**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE  
GIRO: O CASO DA EMPRESA LACOL**

Monografia apresentada à  
Universidade Estadual da Paraíba  
como um dos pré-requisitos para a  
obtenção do grau de bacharel em  
Administração.

Orientadora: Érika Campos Marinho de G. Pires

**PATOS  
2012**

Ficha catalográfica elaborada na Seção de Processos Técnicos da Biblioteca Setorial de Bananeiras  
UFPB/CCHSA - Bibliotecário: Vicente Paulo Ramalho - CRB 15/341.

S725a Sousa, Ricardo Dantas de

Administração financeira do capital de giro: o caso da  
empresa LACOL. / Ricardo Dantas de Sousa – Patos, 2012.  
49 p. il.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Èrika Campos Marinho de G. Pires.  
Monografia (Administração) CCEA/UEPB.

1. Gestão financeira.                      2 Capital de giro.  
3. Administração – finanças.        I. Título.

UFPB/CCHSA/BS

C.D.U.: 658.1(043.2)

**RICARDO DANTAS DE SOUSA**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO: O CASO  
DA EMPRESA LACOL**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba – UEPB, como  
requisito para obtenção do grau de  
bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_/\_\_/\_\_

---

Profª. Érika Campos Marinho de G. Pires (orientadora)  
UEPB

---

Profº Odilon Avelino da Cunha  
UEPB

---

Profº José Neto Freire Rangel  
UEPB

Dedico este trabalho a minha esposa, Márcia Patrícia, por sua compreensão, paciência e apoio dispensado durante o tempo em que me dediquei à construção deste trabalho.

# AGRADECIMENTOS

Aos **meus pais**, pela educação que me proporcionaram mesmo diante das dificuldades com as quais se deparavam.

Aos **professores da UEPB**, pelos ensinamentos repassados durante esses anos em que estive naquela instituição à procura de novos conhecimentos.

À minha orientadora, **Erika Marinho**, pela confiança e dedicação dispensada para nos ajudar na construção deste trabalho

Aos **colegas de curso**, pelo apoio e companheirismo durante os anos em que passamos juntos.

À coordenadora do curso de Administração, **Rosângela**, pela paciência e disposição para resolver nossos problemas de cunho administrativo com tempestividade e responsabilidade.

À empresa **LACOL**, pela disponibilidade e presteza em nos deixar utilizar suas informações gerenciais na concretização deste trabalho.

“Nenhuma empresa é melhor do  
que seu administrador permite”.

Peter Drucker

## RESUMO

Este trabalho surgiu da necessidade de se verificar a administração financeira do capital de giro nas empresas. Assim, escolheu-se como estudo de caso a empresa LACOL Laticínios Caicó Ltda, localizada no município de São José do Seridó-RN, e a partir de então, traçaram-se o objetivo geral da pesquisa, que é verificar como aquela empresa administra seu capital de giro, e os objetivos específicos, que são: demonstrar as ferramentas de administração de capital de giro, verificar os índices de liquidez da empresa em estudo, calcular sua necessidade de capital de giro e propor novos caminhos para gestão do capital de giro do empreendimento. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa documental, exploratória, bibliográfica e qualitativa com base em um estudo de caso. A coleta de dados é realizada por meio de observações *in loco*, de uma entrevista e do balanço patrimonial 2011 da empresa, com a intenção de descobrir como o capital de giro é administrado e quais os resultados proporcionados com essa gestão. No referencial teórico são abordados os temas: administração financeira, gestão do capital de giro, disponibilidades, estoques, contas a receber, índices de liquidez, necessidade de capital de giro e agroindústria. O tratamento dos dados é realizado através da análise do conteúdo em paralelo com as outras informações documentais da empresa que mostram através dos índices de liquidez que aquela organização possui uma situação financeira de curto prazo com boa liquidez. Também são apresentadas algumas propostas, como por exemplo, colocar seus disponíveis em aplicações financeiras de curto prazo, que podem melhorar ainda mais a eficiência da administração financeira de curto prazo na empresa, já que no decorrer do trabalho identificam-se alguns aspectos prejudiciais ao desenvolvimento da atividade no seu ciclo operacional e financeiro.

**Palavras-chave:** capital de giro; administração; gestão financeira.

## ABSTRACT

This work arose from the need to verify the financial management of working capital in companies. Thus, it was chosen as a case study the company LACOL Laticínios Caicó Ltda, located in the municipality of São José do Seridó-RN, and from then drew up the overall objective of the research, which is to see how this company manages its capital spinning, and specific objectives, which are: to demonstrate the administration tools for working capital, liquidity ratios verify the company's study, calculate your need for working capital and propose new ways for managing the working capital of the enterprise. Regarding the methodology, it is a documentary research, exploratory and qualitative literature based on a case study. Data collection is performed using in situ observations, in an interview in 2011 and the balance sheet of the company, with the intention of finding out how working capital is managed and what the results provided with this management. In theoretical topics are addressed: financial management, working capital management, cash, inventory, receivables, liquidity ratios, need for working capital and agribusiness. The data processing is carried out by analyzing the content in parallel with the other documentary information of the company that show through the liquidity ratios that that organization has a short-term financial position with good liquidity. Also featured are some proposals, such as putting their investments in available short-term, which can further improve the efficiency of short-term financial management in the company, as the course of the paper examines some aspects detrimental to development activity in its financial and operational cycle.

**Key-words:** working capital; management; financial management.

## **LISTA DE SIGLAS**

**CG** – Capital de Giro

**DRE** – Demonstração do Resultado do Exercício

**ET** – Efeito Tesoura

**JIT** – *Just in Time*

**LACOL** – Laticínios Caicó

**LC** – Liquidez Corrente

**LEC** – Lote Econômico de Compras

**LS** – Liquidez Seca

**NCG** – Necessidade de Capital de Giro

**PR** – Ponto de Ressuprimento

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                  | <b>11</b> |
| 1.1 Problemática .....                     | 12        |
| 1.2 Justificativa .....                    | 12        |
| 1.3 Objetivos .....                        | 13        |
| <br>                                       |           |
| <b>2 A EMPRESA .....</b>                   | <b>14</b> |
| <br>                                       |           |
| <b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>        | <b>15</b> |
| 3.1 Administração financeira .....         | 15        |
| 3.2 Administração do capital de giro ..... | 16        |
| 3.2.1 Gestão financeira de estoques.....   | 19        |
| 3.2.2 Disponibilidades .....               | 22        |
| 3.2.3 Contas a receber .....               | 22        |
| 3.3 Índices de liquidez .....              | 23        |
| 3.4 Necessidade de capital de giro .....   | 25        |
| 3.5 Agroindústria .....                    | 27        |
| <br>                                       |           |
| <b>4 METODOLOGIA .....</b>                 | <b>29</b> |
| 4.1 Delineamento da pesquisa .....         | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2 Definição da área .....   | 31        |
| 4.3 Plano de coleta de dados .....  | 31        |
| 4.4 Plano de análise de dados .....   | 32        |
| <b>5 ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA LACOL .....</b>             | <b>33</b> |
| 5.1 Análise da administração do capital de giro da LACOL.....                   | 33        |
| 5.2 Análise dos índices de liquidez da LACOL.....                               | 37        |
| 5.3 Necessidade de capital de giro da empresa LACOL .....                       | 40        |
| <b>6 PROPOSTAS PARA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA LACOL .....</b> | <b>43</b> |
| <b>7 CONCLUSÕES .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>49</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas auxilia as organizações no desenvolvimento do seu negócio de forma a apresentarem os melhores resultados de rentabilidade, lucratividade e outros aspectos relevantes para o campo empresarial.

Segundo Assaf Neto (2008), administrar é decidir. As decisões empresariais envolvem cada vez mais riscos, devido à volatilidade e complexidade do mercado financeiro, o que exige a constante busca do aperfeiçoamento das técnicas de gestão financeira.

Dentro dessa perspectiva, é inegável a contribuição que a área de finanças oferece para a sustentabilidade dos negócios. É bem verdade também, que, a maioria dos empresários não dá a devida importância a essa área por se acharem demasiadamente competentes para gerir seus negócios sem o auxílio das ferramentas da administração de empresas, uma vez que se baseiam na experiência para levar seu empreendimento ao sucesso (VIEIRA, 2005).

Contudo, nem sempre o empirismo é a forma mais viável de se administrar, sobretudo, quando o assunto é finanças. O pesquisador deste trabalho atuando como gestor em uma instituição bancária se depara constantemente com empresários que demonstram ter dificuldades quando o assunto é planejamento financeiro. Nesse contexto, percebe-se que a má administração do capital de giro causa problemas no fluxo de caixa das empresas com as quais trabalhamos.

Visto que, a maioria dos empresários não tem o conhecimento necessário nem auxílio suficiente para gerir o seu negócio corretamente, esses acabam direcionando erroneamente o capital de giro da empresa, ora aplicando-o em investimento de longo prazo, ora utilizando-o na quantidade inadequada diante do ciclo operacional da empresa (VIEIRA, 2005).

Neste sentido, Assaf Neto e Silva (1997) afirma que uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

Assim, este trabalho traz à tona a questão da administração do capital de giro de forma pontual, e, para isso leva em consideração não apenas os aspectos financeiros inerentes ao capital de giro, mas também outros instrumentos que, direta ou indiretamente, contribuem para a correta gestão desse item em um empreendimento.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A grande dificuldade do administrador é saber como administrar corretamente os recursos da empresa de forma a aumentar sua lucratividade e não permitir que a organização passe por dificuldades devido ao uso inadequado do seu capital de giro.

O capital de giro é importantíssimo para o desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

Sendo uma atividade tão importante para a empresa é de convir que tal exercício merece uma maior atenção por parte dos empresários. Pensando nisso, foi elaborado um estudo de caso em uma empresa de laticínios do Rio Grande do Norte abordando os aspectos gerenciais na gestão financeira de curto prazo

A empresa desta pesquisa foi a Lacol Laticínios Caicó Ltda localizada no município de São José do Seridó-RN e este trabalho surgiu da seguinte problemática: **“Como a LACOL está administrando seu capital de giro?”**.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para obter sucesso na gestão da empresa o administrador necessita de conhecer bem as ferramentas de mensuração dos resultados para que o seu trabalho não seja imperceptivelmente ineficaz. Por isso, é necessário obter o diagnóstico da aplicação de seus recursos e desenvolver as estratégias adequadas para utilização de seu capital de giro de forma saudável (GITMAN, 1997).

Tendo em vista que a falta de capital de giro ou sua má aplicação é apontada pelos estudiosos do assunto, a exemplo de Vieira (2005), como principal fator para o fechamento das empresas e que a adequada gestão desse recurso é uma prática essencial para evitar essa mortalidade, é preciso identificar como a gestão do capital de giro se desenvolve e como ela contribui para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

O estudo do capital de giro é fundamental para a gestão financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço (HOJI, 2001).

Destarte, a escolha do tema vai ao encontro das necessidades surgidas no cotidiano da LACOL em relação ao bom uso do seu capital de giro de forma a melhorar sua lucratividade sem perder de vista o equilíbrio financeiro que se faz necessário para alavancagem e, sobretudo, a sobrevivência daquele empreendimento.

A escolha da empresa deve-se ao fato de ela ser uma empresa que proporciona fácil acesso às suas instalações físicas e possibilita ao pesquisador investigar seus documentos contábeis constitutivos. Além disso, a LACOL apresenta um bom faturamento, em torno de três milhões de reais, obtendo essa receita com vendas realizadas em toda região e estados vizinhos.

### **1.3 OBJETIVOS**

Com base no planejamento e execução do presente trabalho foram definidos os seus objetivos de acordo com o desenvolvimento e a expectativa de resultados.

#### 1.2.1. Objetivo Geral

- ✓ Verificar a administração do capital de giro da empresa LACOL.

#### 2.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Demonstrar as ferramentas de administração de capital de giro que auxiliam o administrador na tomada de decisões;
- ✓ Verificar a “saúde” financeira da empresa estudada em estudo através dos índices de liquidez corrente e liquidez seca;
- ✓ Calcular a necessidade de capital de giro da empresa LACOL;
- ✓ Propor novos caminhos que a empresa estudada possa utilizar na sua gestão financeira.

## 2 A EMPRESA

De acordo com o contrato social da empresa, A Lacol Laticínios Caicó Ltda, ou simplesmente LACOL, é uma agroindústria localizada no município de São José do Seridó-RN, no Sítio Morrinhos – estrada Caicó/São José do Seridó, km 06, fundada em 11 de junho de 1999, inscrita no CNPJ nº 03.209.454/0001-65 e registrada na Junta Comercial sob nº 24.20030493-3.

A sociedade é constituída pelo casal Fernando Antonio Marinho e Ana Lucia Soares Pereira, o que faz com que, apesar da grande estrutura do empreendimento, seja considerada uma empresa familiar já que todos os membros da família colaboram na condução dos negócios.

Segundo seus fundadores, a LACOL hoje é o maior laticínio da região do Seridó norte-rio-grandense agregando em sua cadeia produtiva mais de 130 produtores rurais distribuídos em 14 municípios da região, quatro associações e uma cooperativa.

A LACOL industrializa produtos lácteos, sobretudo à base de leite caprino, na confecção de queijos, iogurte, leite *in natura*, coalhada e outros derivados do leite. Esses produtos são comercializados em toda região Nordeste, mas o maior consumidor da empresa é o governo do estado do Rio Grande do Norte com uma aquisição de aproximadamente 3.000 litros de leite por dia.

A administração da empresa é realizada pelos seus próprios sócios que cuidam tanto da parte de logística como da parte financeira. A sócia Ana Lúcia é graduada em Ciências Contábeis e mostra ter habilidades na gestão dos recursos da organização. Contudo, o controle contábil é feito por outra contadora da cidade. Já o controle financeiro é realizado através de um sistema informatizado que apresenta as entradas e saídas de dinheiro da empresa, inclusive dos lançamentos futuros.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura trazendo as principais contribuições dos autores que se dedicaram ao assunto ora em estudo. Para Dias e Silva (2010) o referencial teórico é a base da monografia, pois através dele vamos encontrar informações sobre o tema, além de levantar suposições e hipóteses que deverão ser verificadas no desenvolvimento do trabalho.

Esta é a fase da pesquisa na qual você vai aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantar os pontos de concordância e discordância entre essas várias posições, confrontar as colocações de vários autores entre si, e com suas próprias conclusões, tentar descobrir e entender os determinantes e as consequências de cada uma destas posturas, enfim, vai tentar estabelecer a base teórica para a continuação do seu projeto (TOMANIK, 1994, p.133).

Desta forma, abordaram-se as teorias que apresentam a importância da administração financeira para as empresas e como a gestão do capital de giro, em todas as suas formas, contribui na tomada decisões estratégicas da organização.

#### **3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Os empresários normalmente utilizam uma forma de administrar baseada na experiência que eles possuem na atividade, desconsiderando uma ferramenta de gestão imprescindível que é o planejamento financeiro, principalmente o de curto prazo. Contudo, Assaf Neto (2008) defende que a administração financeira é um campo de estudo prático e teórico que tem como principal objetivo assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.

Para Gitman (1997), o planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações, de modo que os objetivos a curto e longo prazo sejam alcançados.

Vale salientar que a administração financeira não se resume apenas na análise dos recursos pecuniários da organização, tendo em vista que esta área está ligada interdependentemente com outros instrumentos de gestão empresarial.

A crescente complexidade do mundo empresarial determinou que a área financeira desenvolvesse uma visão mais integrativa da organização e de seu relacionamento com o ambiente externo. O conhecimento restrito às técnicas e aos instrumentos da administração financeira já se mostram insuficientes no atual mundo dos negócios, necessitando o administrador de maior sensibilidade relativa a outros valores e informações estratégicos (ASSAF NETO, 2008).

Ainda para Assaf Neto(2008, p. 36),

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Além disso, a área financeira possui uma visão sistêmica da empresa. As pessoas de todas as áreas - contabilidade, marketing, recursos humanos, materiais etc - necessitam interagir com o pessoal do financeiro para realizar seu trabalho. Todos precisam justificar necessidades de aumento no número de funcionários, negociar orçamentos operacionais, preocupar-se com a avaliação do desempenho financeiro e defender propostas que tenham, ao menos parcialmente, objetivos financeiros, para conseguir recursos da alta administração. Naturalmente, o pessoal de finanças, precisa ter a disposição e a capacidade de conversar com todos dentro da organização para poder fazer previsões úteis e tomar decisões (GITMAN, 1997).

Nesse contexto, o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de Administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio está relacionada à qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E essas decisões, por sua vez, são tomadas com base em dados e informações viabilizados pela Contabilidade, levantados do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa (ASSAF NETO, 2008).

### **3.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO**

Atualmente um dos principais diferenciais competitivos de uma empresa é a administração do capital de giro, pois quanto mais bem administrado, melhores serão as oportunidades de negociação junto a clientes e fornecedores.

O capital de giro é importantíssimo para o desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

Sendo um assunto de tão relevância na administração de uma organização convém, sobremaneira, definir o conceito de capital de giro para uma melhor compreensão de sua utilidade prática.

Segundo Assaf Neto(2008), o conceito de capital de giro apresenta distintas definições que são aplicadas segundo os critérios e a natureza do estudo desenvolvido. Entretanto, qualquer que seja a definição adotada, o conceito de capital de giro (ou de capital circulante) apresenta os recursos que giram (circulam) várias vezes em um determinado período. Ou seja, corresponde à parte do capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, cuja característica principal é o curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo do processo de produção e de vendas.

Para explicar esse conceito Assaf Neto (2008, p. 516) exemplifica que:

[...] um capital alocado no disponível pode ser aplicado inicialmente em estoque, assumindo posteriormente a venda realizada ou a forma de realizável (crédito, se a venda for realizada a prazo) ou novamente de disponível (se a venda for realizada à vista). Esse processo ininterrupto constitui-se, em essência, no ciclo operacional (produção e venda) de uma empresa.

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

O capital de giro é a ferramenta principal de todo negócio financeiro. Para Gitman (1997), o capital de giro, representa o montante de recursos de curto prazo necessário para o financiamento do ciclo operacional de uma empresa, que compreende o período que vai desde a compra de matérias-primas até o retorno dos recursos provenientes das vendas dos produtos fabricados com aquelas matérias-primas.

Para melhorar a compreensão de ciclo operacional é apresentado o conceito utilizado por Santos (2001) considerando o exemplo de uma indústria: O processo operacional completo de uma indústria compreende a sequência de atividades de compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento de vendas. Esse intervalo de tempo gasto na execução de todas as atividades denomina-se ciclo operacional. Ele representa o número de dias compreendidos entre a compra de matérias-primas ou produtos e o recebimento da venda dos produtos fabricados ou comercializados.

A partir do deste conceito, Santos (2001) também apresenta o conceito de ciclo financeiro, que é o período compreendido entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representados pelo pagamento aos fornecedores e pelo recebimento das vendas. Para o autor:

No caso de uma indústria, supondo que a fabricação comece imediatamente após a compra da matéria-prima e que a venda seja realizada logo após a fabricação, o ciclo financeiro é calculado com base no prazo de fabricação e nos prazos de pagamento de compras e de recebimento das vendas (SANTOS, 2001, p. 17).

Todas essas considerações são importantes para que as estratégias de administração financeira de curto prazo sejam adotadas de forma acertada, conduzindo a empresa para o sucesso no seu negócio.

Hoji (2001) considera o estudo do capital de giro fundamental para a administração financeira, tendo em vista que a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

Desta forma, a gestão do capital de giro mostra-se bastante dinâmica e requer um conhecimento teórico e prático de administração financeira para que os resultados se apresentem conforme planejado pelo administrador.

A importância da administração do capital de giro para as empresas tem-se acentuado nos últimos tempos, em razão, principalmente, das elevadas taxas de juros praticadas no mercado, do acirramento da concorrência e das políticas de crescimento adotadas pelas empresas (ASSAF NETO, 2008).

Para Santos (2001) a maior parte do tempo do administrador financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e gestão das insuficiências de caixa. Esses problemas podem ser reduzidos ou até mesmo evitados mediante uma gestão financeira de curto prazo que previna a sua ocorrência.

Gitman (1997) afirma que a administração do capital de giro é um dos aspectos mais relevantes da administração financeira e que é necessário manter um nível adequado desse recurso, pois os ativos circulantes de uma organização devem ser suficientes para cobrir os passivos circulantes. Na mesma obra o autor ainda enfatiza que o objetivo da administração do capital de giro é gerir cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa de forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido, evitando assim, um nível muito elevado em qualquer deles.

Seguindo o mesmo pensamento, Braga (1995) considera a gestão do capital de giro como um processo contínuo de tomada de decisões que objetiva garantir a liquidez da empresa e que tem relação direta com sua rentabilidade, uma vez que, preocupa-se com a gestão dos ativos e passivos circulantes e com as inter-relações existentes entre ambos.

Portanto, percebe-se que administrar corretamente o capital de giro de uma organização é primordial para seu crescimento e também para evitar um insucesso nos seus resultados.

Neste sentido, Assaf Neto e Silva (1997) ratificam que uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência. Segundo os autores:

Uma boa gestão do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade (p.19).

A administração eficiente do capital de giro pode aumentar a competitividade da empresa e levá-la ao sucesso. Caso contrário, ou seja, se a administração for ineficiente, como especifica Gitman (1997, p. 616), pode “afetar drasticamente o fluxo de caixa das empresas” e com isso, desorganizar toda uma estrutura, levando a empresa ao fracasso.

Para uma melhor compreensão desta administração eficiente do capital de giro é preciso conhecer três componentes que direta ou indiretamente influenciam a tomada de decisões nessa área. São eles: os estoques - numa perspectiva financeira - as disponibilidades e as contas a receber.

### **3.2.1 Gestão financeira de estoques**

A gestão dos estoques é muito relevante para a administração do capital de giro e precisa ser muito bem trabalhada. Mesmo que os estoques não sejam uma responsabilidade direta da administração financeira, esta deve conhecer suas particularidades, já que, eles geram custos consideráveis às organizações, especialmente as industriais.

Investimento em estoque é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental a administração financeira dos estoques (ASSAF NETO: SILVA, 1997, p. 143).

Segundo Braga (1995), a administração de estoques procura equilibrar os interesses operacionais e financeiros. Operacionais, porque tenta evitar que a produção pare devido à falta de algum item no estoque. Financeiros, porque buscam evitar o empate de capital em itens que poderão demorar muito tempo para serem convertidos em dinheiro.

Assaf Neto e Silva (1997, p. 173) fazem a seguinte observação com relação à decisão de estocagem:

A decisão de aumentar ou diminuir o prazo de estocagem, comprar mais ou menos quantidades por lote e melhorar o tempo do processo produtivo são típicas decisões de investimento tomadas por uma empresa. Pelo fato de a decisão de estoques também ser uma decisão de investimento, faz-se necessário analisar a rentabilidade de tal decisão, comparando-se os custos da aplicação em estoques com os prováveis benefícios obtidos.

Assaf Neto (2008) afirma que no caso das empresas industriais os estoques costumam apresentar participação significativa no total dos investimentos em ativos. O autor em sua obra também destaca que:

Na realidade, por demandarem vultuosos volumes de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, devem as empresas promover rápida rotação em seus estoques como forma de elevar sua rentabilidade e contribuir para a manutenção de sua liquidez (p. 586).

Ainda segundo o autor, é preciso evitar quantidades excessivas de estoques, pois esses, em função de imprimirem maior lentidão ao giro dos ativos, reduzem a rentabilidade da empresa.

Gitman (1997) defende que o volume dos estoques deve depender, entre outros, dos seguintes fatores: disponibilidade relativa dos itens necessários; rapidez com que podem ser obtidos; duração do ciclo operacional e de produção; hábitos dos consumidores, pois uma maior previsibilidade poderá permitir a redução relativa dos investimentos em estoques; durabilidade dos itens estocados.

Diante disso, pesquisadores da área desenvolveram algumas técnicas de administração de estoques, visando reduzir ao mínimo os volumes dos itens estocados, sem, contudo, prejudicar o ciclo operacional das empresas.

Segundo Silva, Martins e Martins (2007), para buscar amenizar as rápidas mudanças no cenário mundial, novas tecnologias são frequentemente desenvolvidas e introduzidas no mercado. Porém elas não são financeiramente acessíveis a todas as empresas, principalmente as recém consolidadas no mercado que são, normalmente, carentes de tecnologias baratas e eficazes, sobretudo, no que diz respeito à troca de informações pelos seus setores internos.

O Lote Econômico de Compra (LEC) é um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de estoques. O LEC procura a melhor estratégia para determinar a quantidade que deve ser mantida em estoque e em que tempo deve ser feito um novo pedido, isto é, auxilia a encontrar a quantidade ideal de cada pedido, de maneira que os custos totais, compreendidos pelo custo do pedido e o custo de armazenagem, sejam os menores possíveis (SILVA, 2005).

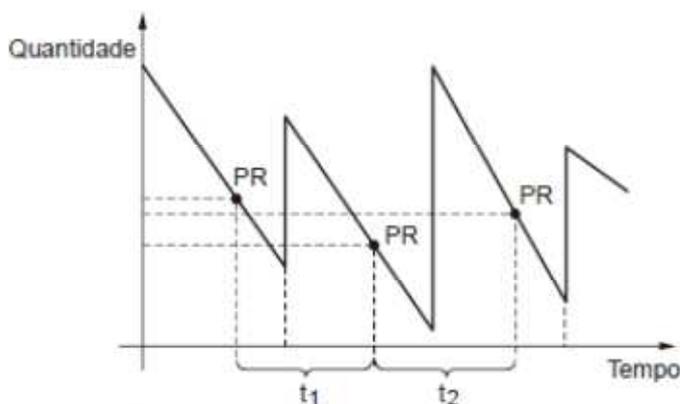
De acordo com Assaf Neto e Silva (1997) o Lote Econômico de Compra (LEC) foi desenvolvido em 1915 por F. Harris e, muito embora já tenha transcorrido quase um século de sua invenção, continua sendo um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de estoques. Para esses autores o Lote Econômico de Compra busca a melhor estratégia para determinar a quantidade adequada que deve ser mantida em estoques e em quanto tempo um novo pedido deve ser realizado. Desta forma, o LEC auxilia na determinação de quantidade ótima de cada pedido, de modo que os custos totais, compreendidos os de pedido e os de estocagem sejam os menores possíveis.

Logo, o LEC auxilia o administrador do estoque sobre a hora certa de comprar um item e, principalmente, qual a quantidade exata que deve ser comprada.

Segundo Moreira (2008), o ponto de pedido, ou de ressuprimento, deve conter o consumo médio durante o tempo de espera, e, para que não haja falta de estoque, é importante acrescentar um estoque reserva.

Nesse mesmo sentido, Braga (1995) afirma que os pedidos de ressuprimento devem ser realizados quando as quantidades dos estoques atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança e consumo previsto até a entrega dos fornecedores.

O desenho da situação típica do LEC é apresentado na figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de Assaf Neto; Silva (1997)

A empresa parte de uma quantidade de estoques, que será definida pelo modelo, e com o passar do tempo unidades de estoque são vendidas chegando ao Ponto de

Ressuprimento(PR) em que feita a solicitação de novos estoques. Enquanto os novos estoques chegam a produção continua, utilizando o estoque que ficou quando foi realizado o novo suprimento. Desta forma, se tudo ocorrer como previsto o ressuprimento acontecerá assim que esse estoque acabar, lembrando que em caso de imprevisto existe ainda o estoque de segurança a ser utilizado.

### **3.2.2 Disponibilidades**

Outro assunto que precisa ser abordado na administração do capital de giro são as disponibilidades da empresa. Para Hoji (2001) a administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização dos lucros da empresa.

Já Assaf Neto (2008), traz uma análise mais abrangente sobre o tema. Para esse autor a administração de caixa visa, primordialmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa. Por não apresentar nenhum retorno operacional explícito, o saldo de caixa ideal deveria ser nulo. Contudo, na prática é inviável manter esse nível de caixa, já que a empresa precisa estar preparada para incertezas no seu fluxo de recebimento e pagamentos.

O pensamento do autor corrobora com a afirmação de que a administração do capital de giro está intimamente ligada ao fluxo de disponibilidades, pois, a ineficiência de gestão de um compromete a correta administração do outro.

Por isso, Augustini (1996) argumenta que, de acordo com a amplitude do ciclo operacional e financeiro da empresa se faz necessário um determinado volume de disponíveis para suprir as lacunas eventuais entre os prazos de recebimentos das vendas e pagamentos dos fornecedores.

### **3.2.3 Contas a Receber**

Tendo em vista se tratar de recursos financeiros devidos à empresa, as contas a receber também é uma preocupação constante da administração financeira de qualquer organização que tenha parte ou o total de suas vendas a prazo.

A venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É bastante comum, particularmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior à venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 143).

Entretanto, esta é uma estratégia que gera riscos para empresa. Hoji (2001) ratifica essa informação quando afirma que, as vendas a prazo geram risco de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento. No entanto, é perceptível que alavancam as vendas e, por conseguinte, o lucro, pois, as vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques, ganhando escala e maximizando a rentabilidade.

Por isso, Santos (2001, p. 36) enfatiza que, “uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos”.

Nesse sentido, Gitman (1997), estabelece que o administrador financeiro pode controlar duplicatas a receber através do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito e uma política de cobrança.

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança de crédito (ASSAF NETO; SILVA 1997).

Enquanto que, a política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. O administrador financeiro deve estar atento para evitar eventuais abusos praticados por outras áreas, principalmente comerciais, por meio de políticas de crédito e cobrança claramente definidas (HOJI, 2001, p. 134-135).

### **3.3 ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

Os índices de liquidez apresentam a situação financeira da organização enfatizando a quantidade de recursos do ativo circulante em relação ao passivo circulante da empresa em determinado período.

Esses índices permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações (SANTOS, 2001, p. 23).

Ainda segundo Santos (2001), embora os índices de liquidez sejam frequentemente utilizados nas empresas para avaliações externas, eles também podem ser aplicados na avaliação da própria empresa, permitindo realizar um monitoramento do seu capital de giro.

Para Matarazzo (1989, p. 111) “São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa”.

Existem vários índices de liquidez financeira, contudo, os mais importantes na lide com a administração capital de giro são os índices de liquidez corrente e liquidez seca (SANTOS, 2001).

Segundo Matarazzo (1989, p. 119) o índice de liquidez corrente indica “a margem de folgas para manobras de prazos a fim de equilibrar as entradas e saídas de caixa. Quanto maiores os recursos, maior essa margem, maior a segurança da empresa, melhor a situação financeira”.

Para Santos (2001) o índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa para saldar suas obrigações de curto prazo. Tendo em vista que ele estabelece uma relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, quanto maior for esse índice melhor será a situação financeira da organização. É calculado pela fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Assim, se esse índice for superior a 1(um), os recursos do ativo circulante superam as dívidas de curto prazo junto a terceiros. Da mesma forma, se for inferior a 1(um), indica que a empresa não possui os recursos necessários para saldar suas dívidas, podendo levá-la à situação de insolvência (MATARAZZO, 1989).

Santos (2001) também alerta que esse índice considera todos os valores do ativo circulante sem diferenciar os componentes desse ativo. Desta forma, considera os estoques imediatamente transformados em dinheiro.

Contudo, os estoques nem sempre possuem uma liquidez tão imediata.

Sabe-se que os estoques, apesar de serem classificados como itens circulantes (curto prazo), não apresentam normalmente liquidez compatível com o grupo patrimonial em que estão incluídos. Sua realização é, na maioria das vezes, mais demorada e difícil que a dos demais elementos que compõem o ativo circulante (ASSAF NETO, 2008, p. 119).

Deste modo, visando identificar a real situação financeira de curto prazo da empresa, desconsiderando a baixa liquidez dos estoques, utiliza-se o índice de liquidez seca.

De acordo com Santos(2001), o índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas de curto prazo, utilizando seus ativos de maior liquidez. Assim, os estoques, que são a parcela do ativo circulante com menor liquidez, não são considerados no cálculo. Sua fórmula de cálculo é:

$$\text{Fórmula: Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$$

Por isso, Matarazzo (1989) explica que esse índice visa medir o grau de excelência da sua situação financeira da empresa. Logo, quando este indicador apresenta-se baixo, não indica necessariamente comprometimento da situação financeira, pois em certos casos pode ser o reflexo de estoques excessivos.

### **3.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)**

Segundo Matarazzo (1989), a NCG é a chave para a administração financeira de uma empresa.

Por outro lado, o correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. É uma tarefa que requer visão abrangente do processo operacional da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento (SANTOS, 2001).

Ainda segundo Santos (2001), a NCG pode ser calculada de duas formas: com base no ciclo financeiro ou através das demonstrações contábeis. Sendo que, a primeira opção é utilizada quando a empresa está em fase de implantação, tendo em vista não dispor ainda de demonstrações contábeis. A principal falha desse método é a desconsideração da sazonalidade das vendas da empresa, já que as despesas projetadas são diluídas uniformemente ao longo do ano.

Para Vieira (2005) quando as aplicações de recursos são superiores às suas fontes surge uma aplicação líquida operacional com caráter de longo prazo. Essa aplicação precisa ser financiada, caracterizando uma demanda de recursos que pode ser calculada através do balanço patrimonial pela diferença entre ativo operacional e passivo operacional estabelecendo assim, a necessidade de capital de giro.

Para auxiliar a interpretação das contas do balanço patrimonial que formam esse cálculo, Santos (2001) destaca os seguintes parâmetros:

- Ativo permanente (itens de longo prazo do ativo) = realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e diferido.
- Ativo operacional (recursos utilizados nas operações da empresa) = estoques, duplicatas a receber e outros itens do ativo circulante que têm natureza permanente.
- Ativo fluante (itens de curtíssimo prazo do ativo circulante sem vinculação direta com as operações da empresa) = caixa, bancos e aplicações financeiras.
- Passivo permanente (contas de longo prazo do passivo que representam a fonte permanente de recursos financeiros da empresa) = exigível a longo prazo + patrimônio líquido;
- Passivo operacional (contas do passivo vinculadas ao ciclo operacional) = fornecedores, salários, encargos, impostos e taxas;
- Passivo fluante (itens de curtíssimo prazo do passivo circulante sem vinculação direta com as operações da empresa) = empréstimos, financiamentos, e outras obrigações financeiras de curtíssimo prazo.

A partir desses parâmetros Santos (2001, p. 26) desenvolve a seguinte fórmula para obter a NCG:

$$\text{NCG} = \text{Ativo operacional} - \text{Passivo operacional}$$

O capital de giro (CG) calculado também com base nessa reclassificação de contas será:

$$\text{CG} = \text{Passivo permanente} - \text{Ativo permanente}$$

Ainda segundo o mesmo autor denomina-se Efeito tesoura(ET) o valor de CG que excede a NCG.

$$ET = CG - NCG$$

Esse efeito tesoura também se calcula a partir da diferença entre ativo fluante e passivo fluante.

$$ET = \text{Ativo Fluante} - \text{Passivo Fluante}$$

Com essas fórmulas e de posse do balanço patrimonial da empresa o administrador financeiro pode verificar como o capital de giro está se desenvolvendo e quanto precisa ser investido para equilibrá-lo com o ciclo operacional da empresa.

### 3.5 AGROINDÚSTRIA

Para Castro e Lazzari (2005, p. 275) agroindústria:

É a pessoa jurídica que industrializa produtos rurais de sua própria produção. A agroindústria explora duas atividades, uma agrária e outra industrial, em um mesmo empreendimento econômico, como, por exemplo: usina de açúcar com lavoura canavieira, frigorífico com pecuária, etc. Consideram também agroindústrias aquelas formadas por produtores rurais pessoas jurídicas que mantenham abatedouros de animais da própria produção.

Nesse contexto, encontram-se as indústrias de laticínios, que são locais destinados ao beneficiamento de leite e à produção de seus derivados. Os laticínios, segundo Carvalho (2010), são os produtos comestíveis que possuem o leite como principal elemento em sua composição ou qualquer produto dessa atividade industrial. Entre esses produtos são considerados como laticínios: o leite pasteurizado, o leite desnatado, os queijos, os cremes de leite, a manteiga, o leite condensado, o doce de leite, o iogurte, as bebidas fermentadas, os sorvetes dentre outros.

Segundo Gomes (2001), a indústria de laticínios no Brasil vem sofrendo importantes transformações, desde a década de 1990, com a abertura comercial e com a liberação do preço do leite. Essas transformações ocorridas na cadeia produtiva de leite atingiram todas as regiões do país. O autor argumenta que apesar das mudanças ocorridas, a

indústria de laticínios enfrenta diversas dificuldades em negociar com outros produtos da cadeia, embora progressos consideráveis já tenham sido alcançados. Mesmo com dificuldades a serem enfrentados, os produtores permanecem motivados a investirem em tecnologia, já que existe a necessidade de aumentar a produção e sua qualidade para se tornarem mais competitivos.

De acordo com o SEBRAE (2002), a região nordeste é a terceira maior produtora de leite do Brasil, onde o RN é portador da média de um laticínio por cidade, que pelo menos movimentava uma economia de US\$ 5.000,00/mês. Para aquele órgão existem cerca de 2000 laticínios/queijeiras atuando no Rio Grande do Norte de maneira formal ou informal.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo traz a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Segundo Vergara (2009, p.3) “o método é um caminho que dá forma ao trabalho, atribuindo lógica ao pensamento sobre determinado assunto a ser abordado”.

Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos (RICHARDSON, 1999).

As considerações metodológicas deste trabalho seguem o modelo de Roesch (1999, p. 125-126): delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, segundo Roesch (1999, p.126), determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Uma pesquisa pode ser classificada segundo diferentes critérios: objetivos, procedimentos de coleta e natureza dos dados. Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa; quanto à coleta de dados ela pode ser bibliográfica, documental, de levantamento, estudo de caso e estudo de campo; quanto à natureza dos dados a pesquisa pode ser quantitativa e qualitativa (CARVALHO, 2012).

Neste trabalho de estudo sobre a administração do capital de giro nas empresas optou-se por uma abordagem através de um estudo de caso do tipo exploratório e qualitativo lançando mão também de parte da bibliografia que trata do assunto desenvolvido.

Quanto ao procedimento o trabalho foi delineado a partir de um estudo de caso, pois se trata da análise de uma organização específica, o que permite ao pesquisador aprofundar-se em uma ou poucas unidades, fornecendo um conhecimento detalhado da realidade pesquisada. (GIL, 2002).

O estudo de caso é uma investigação que analisa uma situação específica em estudo. Roesch(1999) o descreve como uma das fontes mais utilizadas em pesquisas da área de administração. Ele pode ser constituído por relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, documentos legais etc.

Logo, tomou-se uma decisão acertada ao se estabelecer o método do estudo de caso neste trabalho, tendo em vista, que a empresa estudada dispõe de informações necessárias para a análise da administração do capital de giro. Essas informações são apresentadas através do contrato social, balanço patrimonial da empresa e de entrevista com seus gestores, o que possibilita fazer uma análise que retrate a realidade da organização, uma vez, que essas informações são extremamente confiáveis já que os documentos contábeis de uma empresa têm presunção legal de veracidade, daí, pode-se dizer que a pesquisa é também documental, já que foram consultados documentos internos da empresa.

Ademais, também vale destacar que buscou-se a melhor bibliografia ao alcance como forma de subsidiar nossas informações, até porque, é inviável a realização de um trabalho totalmente inédito, abrindo mão das contribuições dos bons autores que já trataram do mesmo assunto em outras oportunidades.

Por conseguinte, esta pesquisa quanto ao seu objetivo é exploratória, pois segundo CARVALHO (2012) esse é o tipo de pesquisa que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias onde seu objetivo é propiciar uma visão panorâmica do assunto com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema.

De fato, com as observações realizadas na empresa, na verdade explorou-se suas contribuições e informações que retratam como a gestão financeira é realizada na prática para melhorar os resultados da organização e de que forma os instrumentos da administração podem auxiliar os empresários nas suas tomadas de decisão no seu cotidiano empresarial.

Por último, e não menos importante, é oportuno ressaltar que esta pesquisa é do tipo qualitativa, se abordada sob a ótica da natureza dos dados. “A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado. Descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis” CARVALHO (2012, p.8).

A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos. As pesquisas qualitativas podem ser encontradas em muitas disciplinas e campos, usando uma variedade de enfoques, métodos e técnicas (DIAS e SILVA, 2010, p.46).

Logo, a partir dos documentos, entrevistas e observações *in loco* foi possível compreender como a LACOL vem conduzindo seus negócios, sobretudo a parte financeira, e

quais as contribuições que de lá pôde-se extrair que contribuíssem com qualquer empresa que necessite de uma boa administração para o desenvolvimento de seu empreendimento.

## **4.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA**

Em um estudo de caso é necessário que o pesquisador delimite sua área de estudo. Segundo Gil (2002), ele deve usar certa dose de intuição para ver se os dados são suficientes para buscar uma compreensão geral do objeto de estudo.

Desta forma, o presente trabalho se desenvolveu na empresa LACOL – tendo em vista ser uma empresa que proporciona fácil acesso às suas instalações físicas e possibilita ao pesquisador investigar seus documentos contábeis constitutivos - analisando sua administração do capital de giro, considerando os seguintes aspectos: gestão financeira, índices de liquidez, gestão dos estoques, disponibilidades, contas a receber e principalmente a sua real necessidade de capital de giro.

## **4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados no estudo de caso pode ser feita de várias formas, sendo as mais comuns, segundo Gil (2002), a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Os dados que são necessários podem ser de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são coletados diretamente na fonte, enquanto que, os secundários são aqueles que já foram coletados e registrados por outrem e se encontram em livros, revistas, internet etc (DIAS e SILVA, 2010).

Diante disso, coletaram-se dados primários junto à LACOL através do seu balanço patrimonial de 2011, de entrevistas com seus dois sócios e observações da empresa durante as vezes em que o pesquisador esteve nas suas dependências. Outro detalhe que ajudou bastante na coleta de dados primários foi o fato de o pesquisador ser o gerente de negócios do banco com que a empresa mantém seus negócios creditícios, o que lhe proporcionou acompanhar a empresa mais de perto mesmo antes de iniciar este trabalho, e, por isso, já dispunha de informações sobre o desenvolvimento daquele empreendimento.

Por outro lado, também se lançou mão de dados secundários que foram encontrados na extensa bibliografia que abrange a administração de capital de giro nas

empresas. Grandes autores já estudaram sobre o tema e foi com essa literatura que estabeleceram-se as estratégias para trabalhar o tema relacionado à pesquisa.

Com esses instrumentos de coletas de dados foi possível conhecer a LACOL e verificar o tratamento dado na administração de seus recursos, como também, a partir deles foi possível tirar conclusões e fazer sugestões para que, tanto a própria empresa estudada como as demais possam conduzir com mais eficiência o seu negócio.

#### **4.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS**

Após a coleta de dados o pesquisador se ver diante de uma série de informações sobre o problema pesquisado, de forma que esse terá que organizá-los primeiro para em seguida interpretá-los corretamente.

A análise e interpretação dos resultados e as conclusões devem evidenciar as conquistas alcançadas com o estudo, indicar as limitações e reconsiderações, apontando a relação entre os fatos verificados e a teoria (LAKATOS, 1991).

Com os dados coletados fez-se a análise do balanço da empresa demonstrando seus índices de liquidez, a forma como ela gere seus estoques, quais são suas disponibilidades e contas a receber, e por fim, qual a sua necessidade de capital de giro.

Assim, com a análise e avaliação dos dados coletados foi possível reduzir ou eliminar a lacuna existente entre a teoria estudada e a prática observada, avaliando e propondo alternativas para a administração do capital de giro da empresa LACOL.

## **5 ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA LACOL**

O presente capítulo trata da administração financeira da empresa com base nas ferramentas e sua respectiva literatura que já foi esboçada neste trabalho. Aqui, verificou-se como a organização vem administrando seu capital de giro, estoques, disponibilidades, contas a receber e também como estão se comportando seus índices de liquidez, que representam a “saúde” da empresa, e qual sua NCG.

### **5.1 ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA LACOL**

Para extrair as informações necessárias ao conhecimento de como aquela organização conduz a sua administração financeira sob os aspectos abordados neste trabalho, optou-se, além do balanço patrimonial, pela realização de observações no empreendimento e de uma entrevista concedida pelos administradores da empresa a partir da qual tecem-se as seguintes considerações:

- **Aspectos considerados nas decisões da gestão financeira de curto prazo da LACOL**

Segundo os sócios, a administração do capital de giro da empresa é realizada de acordo com seu fluxo de caixa. Assim, há momentos de maior insolvência de nossos clientes que nos obrigam a recorrer ao banco para financiar esse déficit de recursos. Por ser uma atividade indiretamente ligada à pluviosidade, frequentemente ocorrem desequilíbrios no empreendimento, motivados pela escassez de chuva que de vez em quando atinge a região reduzindo a produção de leite. Conseqüentemente, o produto fica mais caro para ser produzido e reduz a margem de lucro da empresa ocasionando uma situação de descompasso no capital de giro.

Deste modo, percebe-se que neste caso a administração do capital de giro torna-se ainda mais relevante para sobrevivência da empresa, pois as peculiaridades da atividade tornam o negócio muito vulnerável a fatores encontrados no ambiente externo da organização,

a exemplo da estiagem, e, portanto, uma administração inadequada desse item pode levar a empresa ao insucesso.

Assaf Neto e Silva (1997) ratificam nossa afirmação quando enfatizam que uma administração inadequada do capital de giro frequentemente gera sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de inadimplência da organização.

- **Importância dos estoques para empresa e a forma como eles são administrados para proporcionar uma maior eficiência às finanças da empresa**

Para os sócios da empresa “A administração dos estoques é uma das partes mais difíceis numa indústria de laticínios, pois os produtos precisam ser transformados e vendidos rapidamente uma vez que estão sujeitos a um alto nível de perecibilidade. Também temos dificuldade com as entregas de nossos fornecedores que ficam distantes da empresa e a sua entrega não é tempestiva”.

A gestão dos estoques é muito relevante para a administração do capital de giro e precisa ser muito bem trabalhada. Mesmo que os estoques não sejam uma responsabilidade direta da administração financeira, esta deve conhecer suas particularidades, já que, eles são os investimentos com menor liquidez do ativo circulante e que geram custos consideráveis às organizações, especialmente as industriais.

A alta rotatividade de estoque na atividade de laticínio requer uma atenção ainda maior para que o capital de giro não fique em desacordo com os ciclos operacional e financeiro. Os administradores da LACOL sabem que muito dinheiro investido em estoque desnecessário prejudica sua gestão financeira, por isso, tentam adequá-los ao seu capital de giro da forma mais eficiente possível.

Entretanto, esse setor de atividade ainda é mais complexo do que se imagina. Outra parte dos seus insumos são materiais adquiridos em outras regiões para fabricação de embalagens. O gasto com esse tipo de estoque é ainda maior e, portanto, compromete ainda mais o capital de giro. Além disso, devido à distância de seus fornecedores o tempo de ressuprimento é muito alto o que se torna um gargalo numa atividade que não pode passar nenhum dia paralisada.

Por isso, se faz necessária uma imobilização de capital maior nesse tipo de estoque para evitar faltas eventuais e conseqüentes interrupções na produção. Tendo em vista essa possibilidade, que é muito mais danosa para o caixa da empresa, os administradores da

LACOL optam por manter um estoque de até 15 % maior do que o estritamente necessário para seu ciclo operacional que varia de acordo com a oferta do leite, sendo maior na época do inverno.

Por outro lado, a estocagem do produto final é bem mais efêmera, pois por se tratar de um produto de curta validade toda produção é escoada diariamente para seus compradores, e assim, o custo de estoque nessa fase do ciclo operacional é quase zero.

Cientes de todas essas particularidades que os estoques possuem em sua atividade os gestores da empresa buscaram uma ferramenta que os auxiliassem a conseguir a maior eficiência possível nos investimentos feitos nessa área. A LACOL adquiriu um software que ajuda na tomada de decisões sobre a melhor hora para solicitar suprimento como também apresenta de forma resumida a quantidade de material estocado em determinado momento.

Muito embora seja um sistema que não fornece informações tão detalhadas em muito se assemelha com o sistema de Lote Econômico de Compras (LEC).

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997) o Lote Econômico de Compra busca a melhor forma de se determinar a quantidade adequada que deve ser mantida em estoques e em quanto tempo um novo pedido deve ser realizado. Desta forma, o LEC auxilia na determinação de quantidade ideal de cada pedido, de modo que os custos totais, compreendidos os de pedido e os de estocagem sejam os menores possíveis.

Logo, o LEC auxilia o administrador do estoque sobre a hora certa de comprar um item e, principalmente, qual a quantidade exata que deve ser comprada.

Segundo Moreira (2008), o ponto de ressuprimento, deve conter o consumo médio durante o tempo de espera do, e, para que não haja falta de estoque, é importante acrescentar um estoque reserva.

Esse estoque reserva é justamente a quantidade excedente que a empresa precisa comprar para dar segurança a sua produção. Contudo, conforme já falamos anteriormente, na LACOL esse estoque reserva é maior do que o praticado no mercado devido à peculiaridade de sua atividade e a distância entre a empresa e seus fornecedores.

Vale ressaltar que essa dificuldade na administração do estoque refere-se apenas aos itens acessórios da produção que são as embalagens, já que a matéria-prima que é o leite *in natura* tem uma rotatividade altíssima proporcionada pela sua perecibilidade e produção diária. Entretanto, essa alta rotatividade também gera preocupações já que o pagamento dos seus fornecedores é semanal e, portanto, requer uma liquidez mais imediata em seu capital de giro.

- **Administração das disponibilidades da empresa LACOL**

“O valor recebido de nossas vendas permanece em caixa e é usado para pagar nossos fornecedores nas datas aprazadas. Mas, nem sempre usamos esse valor em sua totalidade pois como parte de nossa matéria-prima é produzida na nossa fazenda o valor a pagar geralmente é bem menor do que o valor recebido em espécie”.

Para entender como a empresa consegue pagar seus fornecedores num prazo tão curto é preciso verificar como estão suas disponibilidades, pois nem sempre ela recebe suas vendas nas datas aprazadas, o que pode acarretar, por efeito cascata, a sua insolvência também.

Para ratificar essa afirmativa traz-se o pensamento de Augustini (1996) quando o autor argumenta que, de acordo com a amplitude do ciclo operacional e financeiro da empresa se faz necessário um determinado volume de disponíveis para suprir as lacunas eventuais entre os prazos de recebimentos das vendas e pagamentos dos fornecedores.

Analisando o balanço patrimonial 2011 da LACOL percebe-se que a empresa está numa situação bem confortável de liquidez. No fechamento do balanço ela tinha um total de R\$ 191.539,10 de disponibilidades o que corresponde a aproximadamente 66 % do seu ativo circulante. Vale ressaltar que todo esse montante encontra-se na conta caixa não possuindo, portanto, nenhuma quantia em bancos.

Isso indica que seus clientes estão sendo pontuais nos seus pagamentos permitindo à empresa dispor de capital de giro suficiente para pagar suas contas e ainda investir no seu ciclo operacional, caso seja necessário.

- **A forma como a empresa administra suas contas a receber**

De acordo com os sócios da empresa: “Infelizmente nem todas as nossas vendas são feitas à vista. Parte de nossos clientes precisam de um prazo para nos pagar, por isso, mantemos uma política de análise de crédito sempre que a venda a prazo se realiza pela primeira vez para evitarmos transtornos na hora dos recebimentos. Ainda assim, se os pagamentos não acontecerem, entramos em ação com estratégias de cobrança realizada tempestivamente com nossos funcionários nas dependências daqueles clientes, suspensão nas vendas e inserção nos órgãos restritivos”.

Muito embora as disponibilidades da LACOL apresentem um volume bem considerável, sabemos que as vendas da empresa não são totalmente à vista, por isso, outra conta que precisa ser administrada com cuidado é a “contas a receber”, pois o recebimento de

créditos fora do prazo ou o não recebimento pode gerar uma situação desconfortável para as finanças da empresa, que necessitará de mais capital de giro para suprir essa lacuna.

A venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É bastante comum, particularmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior à venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso (ASSAF NETO: SILVA, 1997, p. 143).

Entretanto, esta é uma estratégia que gera riscos para empresa. Hoji (2001) ratifica essa informação quando afirma que, as vendas a prazo geram risco de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento. No entanto, é perceptível que alavancam as vendas e, por conseguinte, o lucro, pois, as vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques, ganhando escala e maximizando a rentabilidade.

Por isso, Santos (2001, p. 36) enfatiza que, “uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos”.

Nesse sentido, Gitman (1997) estabelece que o administrador financeiro pode controlar duplicatas a receber através do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito e uma política de cobrança.

Desse modo, o pesquisador recorreu mais uma vez ao balanço patrimonial da empresa e constatou que existem R\$ 70.000,00 em créditos a receber. Contudo, o fato que chama mais atenção é que tais créditos estão no ativo não circulante, ou seja, são créditos que só serão exigidos no exercício financeiro seguinte. Tal circunstância deve-se ao fato de a empresa ter renegociado créditos com fornecedores inadimplentes oferecendo um prazo maior para pagamento. Em contrapartida a organização passou a exigir dos seus atuais clientes o pagamento das vendas com o mesmo intervalo de tempo dado por seus fornecedores – uma semana – o que caracteriza que suas vendas são praticamente à vista e em virtude disso não aparece nenhum crédito a receber no ativo circulante.

## **5.2 ANÁLISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ DA LACOL**

De posse do balanço patrimonial da empresa é possível calcular seus índices de liquidez e verificar se a situação financeira permite-lhe honrar todas as suas obrigações em

determinado momento. Embora esses índices de liquidez sejam frequentemente utilizados nas empresas para avaliações externas, eles também podem ser aplicados na avaliação da própria empresa, permitindo realizar um monitoramento do seu capital de giro (SANTOS 2001).

Desta forma calculados os índices de liquidez corrente e do de liquidez seca da empresa em estudo:

- Índice de Liquidez Corrente:

Ao analisar o balanço patrimonial 2011 da LACOL foram encontrados os seguintes dados e consequente resultado:

- ✓ Ativo Circulante = R\$ 290.625,91 (duzentos e noventa mil, seiscentos e vinte e cinco reais e noventa e um centavos).
- ✓ Passivo Circulante = 166.792,93 (cento e sessenta e seis mil, setecentos e noventa e dois reais e noventa e três centavos).

Aplicando os dados na fórmula encontra-se:

Liquidez corrente = ativo circulante / passivo circulante

$$LC = 290.625,91 / 166.792,93 \approx 1,74$$

Esse resultado representa que a LACOL tem capacidade suficiente para honrar suas dívidas de curto prazo, pois para cada R\$ 1,00 de dívida ela tem R\$ 1,74 para saldar seu débito de curto prazo, ou seja, tem uma folga de quase 75 % em seu ativo circulante frente ao passivo circulante.

De acordo com Santos (2001) o índice de liquidez corrente indica a capacidade da empresa para saldar suas obrigações de curto prazo. Tendo em vista que ele estabelece uma relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, quanto maior for esse índice melhor será a situação financeira da organização.

Contudo, nem tudo que a empresa tem no ativo circulante pode se transformar em dinheiro imediatamente. Santos (2001) alerta que o índice de liquidez corrente considera todos os valores do ativo circulante sem diferenciar os componentes desse ativo. Desta forma, considera os estoques imediatamente transformados em dinheiro.

- Índice de Liquidez Seca:

Para realizar o mesmo cálculo desconsiderando seus estoques, que precisam passar por todo o ciclo operacional para se tornarem líquidos, utiliza-se o cálculo chamado de índice de liquidez seca.

Ainda segundo Santos(2001), o índice de liquidez seca avalia a capacidade da empresa para liquidar suas dívidas de curto prazo, utilizando seus ativos de maior liquidez. Assim, os estoques, que são a parcela do ativo circulante com menor liquidez, não são considerados no cálculo.

Com base nessas informações e nos dados abaixo foi possível calcular a liquidez da LACOL:

- ✓ Ativo Circulante = R\$ 290.625,91 (duzentos e noventa mil, seiscentos e vinte e cinco reais e noventa e um centavos).
- ✓ Passivo Circulante = R\$ 166.792,93 (cento e sessenta e seis mil, setecentos e noventa e dois reais e noventa e três centavos).
- ✓ Estoques = R\$ 91.322,98 (noventa e um mil, trezentos e vinte e dois reais e noventa e oito centavos).

Desenvolvendo na fórmula:

Liquidez seca = (ativo circulante – estoques) / passivo circulante

$$LS = (290.625,91 - 91.322,98) / 166.792,93 \approx 1,2$$

Matarazzo (1989) explica que esse índice visa medir o grau de excelência da sua situação financeira da empresa. Logo, quando este indicador apresenta-se baixo, não indica necessariamente comprometimento da situação financeira, pois em certos casos pode ser o reflexo de estoques excessivos.

Ou seja, ainda que se desconsiderem os estoques, a LACOL tem condições suficientes de saldar suas dívidas de curto prazo na razão de 120% o que significa que a organização está numa situação financeira de curto prazo relativamente confortável o que lhe permite investir mais em capital de giro caso seu ciclo operacional necessite.

### 5.3 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA LACOL

Agora que já se conhece praticamente toda a estrutura financeira da empresa LACOL – verificada através de indicadores como disponibilidades, estoques, contas a receber e índices de liquidez encontrados a partir da análise do seu balanço patrimonial de 2011 e com base na entrevista com os sócios da empresa, como também as observações *in loco* – chegou-se a um dos objetivos estabelecidos no início de nossa pesquisa: calcular a necessidade de capital de giro da empresa LACOL.

Segundo Matarazzo (1989) a NCG é a chave para a administração financeira de uma empresa.

Por outro lado, o correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. É uma tarefa que requer visão abrangente do processo operacional da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento (SANTOS, 2001).

Assim, com base nos dados disponíveis da empresa e da bibliografia apresentada no referencial teórico foram detalhados todos os parâmetros necessários ao cálculo da NCG da LACOL e em seguida encontrou-se o valor necessário para incrementar seu capital de giro.

Para encontrar cada um desses parâmetros no balanço patrimonial foi necessário recorrer à ajuda de Santos (2001):

- ✓ Ativo permanente (itens de longo prazo do ativo) = realizável longo prazo, investimentos, imobilizado e diferido;

Com o apoio dessa definição e explorando os documentos contábeis em estudo percebeu-se que a empresa apresenta um ativo permanente de R\$ 966.531,93.

- ✓ Ativo operacional (recursos utilizados nas operações da empresa) = estoques, duplicatas a receber e outros itens do ativo circulante que têm natureza permanente;

Já que não existem contas a receber no ativo circulante, o ativo operacional da LACOL é formado apenas pelos estoques no valor de R\$ 91.322,98.

- ✓ Ativo fluante (itens de curtíssimo prazo do ativo circulante sem vinculação direta com as operações da empresa) = caixa, bancos e aplicações financeiras;

Aqui foi encontrado o valor das disponibilidades da empresa que, como já destacado anteriormente, é de R\$ 191.539,10.

- ✓ Passivo permanente (contas de longo prazo do passivo que representam a fonte permanente de recursos financeiros da empresa)= exigível longo prazo + patrimônio líquido;

Somando o patrimônio líquido e o passivo não circulante encontramos o total de R\$ 1.090.364,91.

- ✓ Passivo operacional (contas do passivo vinculadas ao ciclo operacional)= fornecedores, salários, encargos, impostos e taxas;

Por sua vez o passivo operacional de LACOL é de R\$ 70.120,30

- ✓ Passivo fluante (itens de curtíssimo prazo do passivo circulante sem vinculação direta com as operações da empresa) = empréstimos, financiamentos, e outras obrigações financeiras de curtíssimo prazo.

Logo, chegou-se ao valor de R\$ 96.672,63 resultado da soma de seus empréstimos e financiamentos bancários com outras obrigações.

Agora que já se dispõe de todos esses dados já pode-se, novamente com o auxílio de Santos (2001), desenvolver a fórmula de cálculo para o NCG.

Para o autor se o montante aplicado em capital de giro for muito elevado, provavelmente acarretará valores menos expressivos para investimento em ativos permanentes. Entretanto, se houver redução, a capacidade operacional e as vendas da empresa poderão ser prejudicadas. Daí a importância de se calcular a necessidade do capital de giro.

Assim:

$$\text{NCG} = \text{Ativo operacional} - \text{Passivo operacional}$$

$$\text{NCG} = 91.322,98 - 70.120,30 = \mathbf{R\$ 21.202,68}$$

Aqui encontrou-se o valor que a LACOL precisa incrementar em seu giro. O valor tão pequeno se comparado ao porte da empresa deve-se ao fato de a empresa possuir um valor

de estoque muito alto, responsável por todo seu ativo operacional. Em contrapartida, o valor das obrigações fiscais e trabalhistas da empresa também é relativamente baixo.

Entretanto, para uma administração do capital de giro apenas saber sua necessidade não basta. É preciso também conhecer qual o volume de capital de giro de que circula atualmente no seu ciclo operacional. Para isso utiliza-se outra vez os ensinamentos de Santos (2001) que aplica a seguinte fórmula:

$$CG = \text{Passivo permanente} - \text{Ativo permanente}$$

Logo,

$$CG = 1.090.364,91 - 966.531,93 = \mathbf{R\$ 123.832,98}$$

Ou seja, este é o valor que a empresa aplica em seu ciclo operacional que assume diversas formas durante esse processo.

Conforme ensina Assaf Neto (2008), um capital alocado no disponível pode ser aplicado no início em estoque, assumindo mais tarde a venda realizada ou a forma de realizável (crédito, se a venda for realizada a prazo) ou novamente de disponível (se a venda for realizada à vista). Esse processo contínuo constitui-se, em essência, no ciclo operacional (produção e venda) de uma empresa.

## 6 PROPOSTAS PARA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA LACOL

A administração financeira do capital de giro da empresa LACOL, na forma como é realizada atualmente, atende as suas expectativas de rentabilidade e lucratividade, entretanto, o desenvolvimento daquele empreendimento poderia ser ainda mais eficiente se a organização utilizasse mais algumas técnicas de administração.

É bem verdade que o fato de terceirizar a contabilidade vem dando certo. Contudo, o contador terceirizado atende várias empresas, e assim, não consegue acompanhar a empresa tão de perto ao ponto de oferecer sua consultoria quando necessário. Sabe-se também que a sócia Ana Lúcia também é contadora e isso ajuda na sua tomada de decisões. Ainda assim, a gestão mais eficiente, uma vez, que seu acompanhamento diário no empreendimento proporcionaria uma visão mais abrangente do negócio, podendo fornecer dados e apresentar alternativas para melhorar continuamente os números de suas finanças.

Outro ponto que pode ser melhorado na LACOL é a gestão das disponibilidades. Com a análise dos dados do seu balanço verificou-se que um total de R\$ 191.539,10 encontra-se no disponível, o que corresponde a 66% do seu ativo circulante. Verificou-se também que todas essas disponibilidades encontram-se no caixa da empresa. Ora, um conceito que todo empresário precisa saber é que o dinheiro tem valor no tempo. Deste modo, sabendo-se que essa quantia tão alta não será utilizada integralmente de uma vez, seria razoável se a empresa colocasse toda ou, ao menos parte desta quantia, no banco em aplicações financeiras de curto prazo. Isso lhe proporcionaria uma liquidez diária dos juros capitalizados, gerando valor para aquele montante que ora encontra-se parado sem rendimento algum. Essa atitude não prejudicaria em nada o seu fluxo de caixa já que a retirada pode acontecer a qualquer dia em dinheiro ou cheque. Ademais, uma quantia nesse valor em caixa gera riscos e fragiliza sua segurança patrimonial ficando sob a mira de um possível assalto ou pequenos furtos dentro do estabelecimento.

No desenvolvimento deste trabalho foi apresentado como é realizada a gestão dos estoques da empresa. Nota-se aqui uma ineficiência em sua gestão já que os parâmetros utilizados para decidir a hora do ressuprimento não são tão precisos quanto deveria. O sistema utilizado pela empresa, embora em muito se assemelhe ao Lote Econômico de Compras (LEC), não permite uma administração tão eficiente tendo em vista que sua tomada de decisão

é praticamente manual, reduzindo o número de acertos em seus pedidos. Para suprir essa deficiência, a aquisição de um software baseado na metodologia do *just in time* seria um investimento que lograria bons resultados para o negócio.

A metodologia do *just in time* (JIT) tem o objetivo de dispor da peça necessária, na quantidade necessária e no momento necessário, pois, para aumentar a lucratividade é necessário dispor do inventário para satisfazer as demandas imediatas da linha de produção. De acordo com essa metodologia, em cada etapa do processo, produzem-se somente os produtos necessários para a fase posterior, na quantidade e no momento exato em que são demandadas (DIAS, 1987).

Por último, e com base no cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG) da LACOL, descobriu-se que aquele empreendimento necessita incrementar seu capital de giro em R\$ 21.202,68. Uma das formas, segundo Santos (2001), de reduzir ou eliminar essa necessidade é reduzindo o seu ciclo financeiro. Entretanto, no desenvolvimento da pesquisa ficou claro que esse ciclo financeiro já é bastante curto não restando outra alternativa, senão, investir essa quantia no seu ciclo operacional.

Hoje, as instituições financeiras, sobretudo os bancos públicos, oferecem crédito com taxas de juros bastante reduzidas até mesmo para o crédito de curto prazo. Deste modo, a opção mais eficiente para empresa é financiar essa quantia sem ter que precisar transformar algum imobilizado da empresa em dinheiro. Ademais, nota-se que a LACOL está financiando boa parte do seu capital de giro com recursos próprios, e isso, apesar de garantir uma maior solidez e independência da organização, não é a alternativa mais eficiente sabendo dos juros baixos que o mercado ora oferece.

O financiamento do capital de giro com seu próprio capital tira da empresa a possibilidade de aproveitar oportunidades de negócios que aparecem no setor por não dispor no momento certo da quantia necessária à realização de tal negócio. Ademais, se a empresa concede prazos aos seus clientes, conseqüentemente, ela está financiando estas vendas, por isso o financiamento bancário pode ser uma boa opção para o financiamento de seu capital de giro.

## 7 CONCLUSÕES

No decorrer deste trabalho foi analisada a gestão financeira do capital de giro da empresa LACOL. O estudo foi desenvolvido levando-se em consideração aspectos inerentes ao capital de giro e suas aplicações na empresa estudada como também em qualquer organização que prima pela eficiência de suas finanças.

O estudo apresentou alguns conceitos, técnicas de gestão e outros aspectos que são relevantes para gestão financeira empresarial de curto prazo, pois estão direta ou indiretamente relacionados com seu ciclo operacional e financeiro.

Percebe-se, portanto, que os objetivos deste trabalho foram atingidos, pois em seu desenvolvimento foi possível identificar como a LACOL está administrando seu capital de giro, quais as ferramentas utilizadas e que propostas podem melhorar a administração desse item.

Através desta pesquisa foi possível verificar também como a administração eficiente desse elemento empresarial influencia os resultados de uma organização. Diante disto, verificou-se que a LACOL, embora se depare com enormes dificuldades em seu setor, está conduzindo seu ciclo operacional e financeiro corretamente, e isso, se reflete nos seus índices de liquidez que mostraram como aquele empreendimento é “saudável” em curto prazo. Ademais, ao calcular-se a necessidade de capital de giro da empresa encontrou-se um valor relativamente pequeno se comparado ao seu ciclo financeiro, e isso também é resultado de sua administração financeira eficiente.

Observou-se ainda que os conceitos abordados no referencial teórico tiveram sua utilidade atestada através das demonstrações práticas relatadas na análise dos resultados. Portanto, a metodologia usada contribuiu eficazmente na produção dos resultados deste trabalho, indo ao encontro dos objetivos traçados no início da pesquisa.

A pesquisa mostrou que a empresa, embora tenha como administradores os seus próprios sócios que são muito competentes na condução do negócio, ainda carece de alguns conhecimentos sobre aspectos básicos na gestão do capital de giro em todas as suas formas para gerir as finanças de modo mais eficiente, proporcionando uma maior lucratividade para o negócio. Por isso, elencaram-se algumas propostas para serem apresentadas àquela organização com vista a suprir essas lacunas ainda existentes.

O estudo também deixou claro que o setor de laticínios compreende um ciclo financeiro e operacional bastante difícil de ser administrado devido à alta perecibilidade de seus produtos antes e depois da produção como também aos fatores externos, a exemplo da estiagem, que interferem drasticamente na cadeia produtiva daquele setor afetando significativamente o empreendimento em estudo.

A partir do que foi desenvolvido, e para se ter uma visão mais abrangente sobre toda a administração da empresa, sugere-se uma análise mais aprofundada através de seu balanço patrimonial e da sua DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), identificando inclusive, os fatores que ocasionaram o prejuízo apresentado no ano de 2012.

Além disso, sabendo que se trata de um estudo de caso, recomenda-se que o trabalho seja realizado em outras empresas, de outros setores e regiões, para verificar como o assunto é tratado e quais os resultados encontrados para que possam ser consolidados e trabalhados como forma de aperfeiçoar um tema tão importante para a administração empresarial.

Por fim, considera-se esse trabalho de grande importância, pois possibilitou confrontar os conhecimentos adquiridos na academia com situações práticas do dia a dia de uma empresa, contribuindo com aquele empreendimento na administração financeira de seus recursos.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. S. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- AUGUSTINI, C. A. **Capital de giro: análise das alternativas, fontes de financiamento**. Sao Paulo: Atlas, 1996.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CARVALHO, Eunice Ferreira. **Manual de TCC do Curso de Administração**. Patos: UEPB, 2012. (Mimiografado)
- CARVALHO, G. R. **A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro**. Acessível em: <http://marcosveterinario.blogspot.com.br/2011/04/industria-de-laticinios-no-brasil.html#!/2011/04/industria-delaticinios-no-brasil.html>. Acesso em: 02. Nov. 2012.
- CASTRO, Alberto Pereira de; LAZZARI, João Batista. **Manual de Direito Previdenciário**. 6. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- DIAS, Donaldo de Sousa; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como Escrever uma Monografia**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Transportes e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo, Harbra, 1997.
- GOMES, Sebastião T. **Diagnostico e perspectivas da produção de leite no Brasil**. In: VILELA, Duarte; BRESSAN, Matheus; CUNHA, Aécio S. Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- HOJI, M. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. M. et al. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: "conversas" sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços, Abordagem Básica e Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.

- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- RICHARDSON, R. J.; colaboradores PERES, J. A. de S. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SEBRAE. Como Montar uma Queijeira Padrão. SEBRAE. Natal – Brasil. 2002.
- SILVA, R. A. C.; MARTINS, D. D. S.; MARTINS, M. F. Desenvolvimento de uma ferramenta voltada para o planejamento do consumo e da compra de farinha de trigo em uma pequena empresa industrial. In: Simpósio Acadêmico De Engenharia de Produção, 3., 2007, Viçosa. **Anais**: Viçosa, UFV, 2007.
- SILVA, Edson Cordeiro da.. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, AS, 2005.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005.