

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO ACERCA DA CONTRIBUIÇÃO DA
CONTABILIDADE NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS MÉDIAS E GRANDES
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DO ESTADO DO PARANÁ**

Ângelo Alves da Silva

Orientador: Professor Dr. Fábio Frezatti

**São Paulo
2002**

Reitor da Universidade de São Paulo
Professor Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Professora Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária
Professor Dr. Reinaldo Guerreiro

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Professor Dr. Fábio Frezatti

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO ACERCA DA CONTRIBUIÇÃO DA
CONTABILIDADE NA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS MÉDIAS E GRANDES
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DO ESTADO DO PARANÁ**

Ângelo Alves da Silva

Orientador: Professor Dr. Fábio Frezatti

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

São Paulo

2002

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Ângelo Alves da

Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da Contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná / Ângelo Alves da Silva. -- São Paulo: FEA/USP, 2002.

183 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Capital de giro 2. Gestão 3. Contabilidade
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.15244

Dedico este trabalho ...

A DEUS

Que me guiou com supremacia em todos os caminhos que percorri, que me carrega nos braços nas minhas horas de angústia, que tem sido meu socorro bem presente nas minhas dificuldades, e que me deu oportunidade de trilhar essa caminhada e alcançar mais uma vitória em minha vida.

AOS MEUS PAIS

Milton Alves da Silva (*In memoriam*) e Elite Fernandes Costa da Silva, que foram como uma bússola a mostrar-me o caminho do bem e da verdade, sempre me incentivando e lutando para que se abrissem as portas do meu futuro. Obrigado a vocês, por terem me dado a vida e me ensinado a vivê-la com dignidade; por plantarem em meu coração a força e a vontade de vencer; por iluminarem os caminhos obscuros com afeto e dedicação, para que eu os trilhasse sem medo e cheio de esperança.

A MINHA ESPOSA

Claudete Golembiewski da Silva, eu só queria dizer como foi importante compartilhar com você minha conquista, minhas alegrias e expectativas. E eu também, acima de tudo, queria falar do quanto é gostoso sentir todo este afeto que tornou possível superar os tantos desencontros desses anos. Agradeço a você o apoio que dispensou, ajudando-me a derrubar as barreiras para chegar ao final deste curso de mestrado.

AGRADECIMENTOS

Após a realização de um trabalho desta magnitude, olhamos para trás e percebemos que houveram pessoas e instituições que contribuíram para essa conquista, às quais gostaria de formalmente agradecer, externando todo meu reconhecimento e gratidão.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor **Dr. Fábio Frezatti**, pela confiança em mim depositada. Mais que um orientador, foi mestre, amigo e guia nas horas de incerteza por que passei e que, com paciência, me auxiliou sobremaneira no desenvolvimento da presente dissertação.

Ao Professor **Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**, por ter acolhido o nosso convite para participar deste trabalho como membro da comissão examinadora e pelas relevantes contribuições gentilmente formuladas por ocasião do exame de qualificação.

Ao Professor **Dr. Carlos Alberto Pereira**, por ter também aceito o nosso convite para participar deste trabalho como membro da comissão examinadora e pelas proveitosas recomendações realizadas no exame de qualificação.

Ao Professor **Dr. Ariovaldo dos Santos**, pela oportunidade que me concedeu de cursar o mestrado e pelas oportunidades que tem concedido às turmas de mestrado para docentes de universidades públicas. Quero externar-lhe os meus profundos agradecimentos e o meu respeito.

A todos os professores, meus mestres, pelas lições de saber, pela orientação constante, pela dedicação e renúncias pessoais, por repartirem seus conhecimentos e experiências de vida e profissionais com dedicação e carinho, por me guiarem para além das teorias, das filosofias e das técnicas, expresso os meus maiores agradecimentos e o meu profundo respeito, que sempre serão poucos, diante do muito que me foi oferecido.

A todos os colegas da terceira turma especial de docentes, pela harmonia do convívio e pela ajuda mútua, em especial ao amigo José Maria Dias Filho, pela inestimável contribuição que prestou à análise quantitativa da pesquisa, com sugestões e críticas.

A todos os funcionários da Biblioteca, do Departamento de Contabilidade e Atuária, da FIPECAFI, da Secretaria de pós-graduação e da UPD, pela gentileza dispensada no atendimento e na prestação de serviços.

À **CAPES**, pela concessão da bolsa de estudos ao longo de dois anos, que viabilizou a estada de minha família na cidade de São Paulo e, conseqüentemente, a conclusão da presente dissertação.

À **FIPECAFI**, pelo apoio financeiro prestado à turma de docentes, viabilizando expressivamente a aquisição de livros, a participação em congressos e visitas às empresas.

À **Universidade Estadual de Maringá**, pelo esforço que tem empreendido no sentido de qualificar cada vez mais o seu corpo docente. Meu agradecimento muito particular à Magnífica Reitora, **Professora Neusa Altoé**, ao Vice-Reitor, **Professor José de Jesus Previdelli**.

Ao Professor **Mário Lonardon**, pelo forte estímulo que sempre concedeu à verticalização de minha formação profissional.

À **Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP**, pelo decisivo apoio que prestou à minha pesquisa de campo. Meu agradecimento muito particular ao Sr. José Carlos Gomes Carvalho, seu presidente, pela carta de apresentação que emitiu, apresentando-me aos empresários das médias e grandes indústrias de confecções paranaenses.

Às **Indústrias de Confecções** que visitei durante a fase de coleta de dados, por terem aberto as suas portas e respondido com atenção e fidedignidade às questões da entrevista de coleta de dados, permitindo, assim, atingir com eficácia os objetivos propostos no trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	<i>xí</i>
FIGURAS.....	xi
GRÁFICOS.....	xi
QUADROS	xii
TABELAS.....	xii
GLOSSÁRIO.....	<i>xiv</i>
RESUMO.....	<i>xvi</i>
ABSTRACT.....	<i>xvii</i>
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Organização do estudo	2
1.2 Justificativas e relevância do estudo	6
1.2.1 Confecções: retrospecto histórico	6
1.2.2 Análise, dimensões e segmentação das indústrias de confecções brasileiras	7
1.2.3 A indústria da moda brasileira	12
1.2.4 Paraná: população, indústrias e geração de empregos.....	13
1.2.5 Perspectivas	16
1.3 Delimitação do estudo.....	17
1.4 Formulação da situação-problema	21
1.5 Objetivos da pesquisa.....	23
1.6 Metodologia utilizada na pesquisa.....	24
1.6.1 Tipo de pesquisa	24
1.6.2 População e amostra.....	25

1.6.3	Critérios de estruturação do roteiro de entrevista	26
1.6.4	Seleção dos sujeitos	28
1.6.5	Coleta de dados	29
1.6.6	Tratamento dos dados	31
1.6.7	Limitações da pesquisa	31
2	REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	32
2.1	Introdução	32
2.2	A empresa vista como um sistema aberto	32
2.3	Capital de giro	35
2.3.1	Conceito	35
2.3.2	Capital de giro líquido	36
2.3.3	Características do capital de giro	36
2.3.4	Administração do capital de giro	38
2.4	Gestão financeira nas empresas	38
2.4.1	A Contabilidade como instrumento de gestão	38
2.4.2	Contribuição da informação gerencial contábil para as empresas	39
2.4.3	Ciclo operacional	40
2.4.4	Ciclo financeiro	41
2.4.5	Ciclo econômico	42
2.4.6	Equilíbrio financeiro	43
2.4.7	Planejamento financeiro de curto prazo	44
2.4.8	Planejamento financeiro de longo prazo	45
2.5	Administração de caixa	46
2.5.1	Conceito de caixa	46
2.5.2	Abrangência e importância da administração do caixa	46
2.5.3	Motivos da manutenção de saldos de caixa	48
2.5.4	Determinação do saldo apropriado de caixa	49
2.5.5	Modelos de administração de caixa	49

2.5.5.1	<i>Modelo do caixa mínimo operacional</i>	50
2.5.5.2	<i>Modelo de Baumol</i>	50
2.5.5.3	<i>Modelo de Miller e Orr</i>	51
2.5.5.4	<i>Modelo de dia da semana</i>	52
2.5.5.5	<i>Modelo de Beranek</i>	52
2.5.5.6	<i>Modelo de Stone</i>	53
2.5.6	Fluxo de caixa: base da gestão financeira	53
2.5.6.1	<i>Gerenciamento do fluxo de caixa</i>	54
2.6	Administração de contas a receber	55
2.6.1	Abrangência da administração de contas a receber	56
2.6.2	Crédito	57
2.6.2.1	<i>Conceito</i>	57
2.6.2.2	<i>Prazo de crédito</i>	58
2.6.2.3	<i>Descontos por pagamento à vista</i>	59
2.6.3	Análise de crédito	60
2.6.3.1	<i>Objetivo e conceito</i>	60
2.6.3.2	<i>Análise financeira de clientes</i>	62
2.6.3.3	<i>Instrumento de trabalho do analista</i>	63
2.6.4	Política de crédito	64
2.6.4.1	<i>Aspectos relevantes para uma política de crédito</i>	64
2.6.4.2	<i>Nível de risco a assumir</i>	65
2.6.5	Decisão de crédito	66
2.6.5.1	<i>Método para tomada de decisão</i>	67
2.6.6	Modelos de análise e concessão de crédito	67
2.6.6.1	<i>Os C's do crédito</i>	68
2.6.6.2	<i>Árvore de decisão</i>	71
2.6.6.3	<i>Credit scoring</i>	72
2.6.6.4	<i>Behavioural scoring</i>	73
2.6.6.5	<i>Redes neurais</i>	74
2.6.6.6	<i>Modelo de Buckley</i>	74

2.6.7	Política de cobrança	76
2.6.7.1	<i>Período médio de recebimento</i>	76
2.6.7.2	<i>Esforço de cobrança</i>	77
2.7	Administração de estoques	77
2.7.1	Características básicas dos estoques	78
2.7.1.1	<i>Tipos de estoques</i>	78
2.7.1.2	<i>Diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoques</i>	78
2.7.2	Estoques visto como um investimento	79
2.7.3	Relação entre estoques e duplicatas a receber	80
2.7.4	Abrangência da administração de estoques	80
2.7.5	Técnicas para a administração de estoques.....	81
2.7.5.1	<i>O sistema ABC</i>	82
2.7.5.2	<i>O modelo do Lote Econômico de Compra (LEC)</i>	82
2.7.5.3	<i>FMS – Flexible Manufacturing Systems</i>	84
2.7.5.4	<i>MRP – Material Requirement Planning</i>	84
2.7.5.5	<i>OPT – Optimized Production Technology</i>	85
2.7.5.6	<i>Sistema just-in-time (JIT)</i>	86
2.7.6	Avaliação da decisão de estocagem.....	87
2.8	Administração de financiamentos de curto prazo.....	87
2.8.1	Necessidades de financiamento de capital de giro	88
2.8.2	Características do financiamento de curto prazo	90
2.8.3	Fontes do financiamento a curto prazo	92
2.9	Síntese do capítulo	94
3	RESULTADOS DA PESQUISA.....	95
3.1	Caracterização das empresas pesquisadas.....	95
3.1.1	Natureza jurídica.....	95
3.1.2	Atividade econômica principal	95
3.1.3	Tempo de atividade no mercado	96

3.1.4	Número de funcionários	96
3.1.5	Número de sócios que controlam a empresa.....	96
3.1.6	Níveis de chefia e/ou gerência	97
3.1.7	Exportação.....	97
3.1.8	Utilização de franquia	98
3.1.9	Clientela.....	98
3.2	Caracterização dos respondentes	99
3.2.1	Perfil acadêmico	99
3.2.2	Perfil profissional	100
3.2.3	Participação em cursos de aperfeiçoamento	100
3.3	Apresentação e análise dos resultados	101
3.3.1	Faturamento, nível de estoques, instrumentos gerenciais e técnicas de gestão	102
3.3.2	Sistema contábil das empresas e informações para gestão do capital de giro	111
3.3.3	Observações e análises feitas com o cruzamento de dados das empresas	119
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
4.1	Conclusões.....	124
4.2	Recomendações	129
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
	BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....	133
	APÊNDICE 1 – Carta dirigida às empresas na fase da pesquisa de campo.....	135
	APÊNDICE 2 – Instrumento de coleta de dados	136
	APÊNDICE 3 – Análise dos resultados através da técnica estatística da regressão logística.....	146
	Justificativas	146
	Regressão logística: descrição da técnica	148

O modelo logístico: breve caracterização.....	150
Suposições do modelo logístico.....	151
A aplicação do modelo logístico.....	152
Elaboração do modelo	154
Análise dos resultados	155

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 01. A empresa vista como um sistema aberto	33
Figura 02. Ciclo operacional de uma empresa industrial	41
Figura 03. Ciclo financeiro de uma empresa industrial	42
Figura 04. Ciclo econômico de uma empresa industrial	43

GRÁFICOS

Gráfico 01. Faturamento total bruto em 2001	102
Gráfico 02. Vendas a prazo do total bruto faturado em 2001	103
Gráfico 03. Concentração de estoques durante o ano	104
Gráfico 04. Meses de concentração de estoques	105
Gráfico 05. Instrumentos gerenciais existentes nas empresas	107
Gráfico 06. Técnicas de administração de caixa	108
Gráfico 07. Técnicas de análise e concessão de crédito	109
Gráfico 08. Técnicas de administração de estoques	110
Gráfico 09. Contabilidade terceirizada x contabilidade própria	111
Gráfico 10. Sistema integrado de contabilidade – SIC	113
Gráfico 11. Informações que as empresas consideram necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro	115
Gráfico 12. Informações para uma gestão eficaz do capital de giro que a contabilidade já fornece	117
Gráfico 13. Destinação das informações gerenciais fornecidas pela Contabilidade	118
Gráfico 14. Curva da regressão logística	151

QUADROS

Quadro 01. Localização dos blocos de questões no roteiro de entrevista que respondem aos objetivos da pesquisa	27
Quadro 02. Características das empresas pesquisadas	119
Quadro 03. Características das empresas que possuem contabilidade própria	120
Quadro 04. Características das empresas que possuem contabilidade terceirizada	120
Quadro 05. Características das empresas que possuem sistema integrado de contabilidade - SIC	121
Quadro 06. Características das empresas que NÃO possuem sistema integrado de contabilidade - SIC	121
Quadro 07. Observações e análises feitas a partir do cruzamento de dados das empresas pesquisadas que têm contabilidade própria	122
Quadro 08. Observações e análises feitas a partir do cruzamento de dados das empresas pesquisadas que têm sistema integrado de contabilidade .	123
Quadro 09. Variável dependente e variáveis independentes	154
Quadro 10. Observações incluídas no modelo	155
Quadro 11. Codificação atribuída à variável dependente	155
Quadro 12. Quadro de classificação a priori	156
Quadro 13. Variáveis consideradas a priori	156
Quadro 14. Quantidade de variáveis selecionadas	158
Quadro 15. Testes -2 Log likelihood; Cox & Snell e Nagelkerke	159
Quadro 16. Teste Hosmer e Lemeshow	160
Quadro 17. Tabela de contingência para o teste Hosmer e Lemeshow	160
Quadro 18. Quadro de classificação final	161
Quadro 19. Variável selecionada pelo modelo	161
Quadro 20. Variáveis desconsideradas pelo modelo	162

TABELAS

Tabela 01. A indústria de confecções no Brasil (em 1999)	9
Tabela 02. Distribuição das empresas por porte (dados de 1999)	10

Tabela 03. Distribuição das empresas por região (dados de 1999)	10
Tabela 04. Principais pólos de confecções	11
Tabela 05. Composição dos tecidos consumidos (dados de 1999)	11
Tabela 06. Origem dos insumos – onde as indústrias paranaenses estão comprando?	14
Tabela 07. Destino da produção – onde as indústrias paranaenses estão vendendo?	15
Tabela 08. Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação de micro, pequenas, médias e grandes empresas	19
Tabela 09. Tabela CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica	20
Tabela 10. Quantidade de empresas contempladas na pesquisa	26
Tabela 11. Necessidades de investimentos permanentes e sazonais	90
Tabela 12. Quantidade de empresas pesquisadas por município	95
Tabela 13. Tempo de atividade das empresas pesquisadas	96
Tabela 14. Número de sócios que controlam as empresas	97
Tabela 15. Níveis de chefia/gerência existentes nas empresas	97
Tabela 16. Destino das exportações das indústrias de confecções paranaenses	98
Tabela 17. Principais clientes	98
Tabela 18. Perfil acadêmico dos gestores do capital de giro	99
Tabela 19. Identificação dos cursos em nível de graduação	99
Tabela 20. Perfil profissional dos gestores do capital de giro	100
Tabela 21. Frequência de participação em cursos de aperfeiçoamento	100
Tabela 22. Faturamento total bruto no ano de 2001	102
Tabela 23. Percentual de faturamento a prazo	103
Tabela 24. Concentração de estoques durante o ano	105
Tabela 25. Instrumentos gerenciais existentes nas empresas pesquisadas	106
Tabela 26. Informações necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro ...	114
Tabela 27. Informações fornecidas pela contabilidade	116

GLOSSÁRIO

Binário ou dicotômico – Que tem duas unidades, dois elementos. Dividido ou subdividido em dois; bifurcado. (DICIONÁRIO AURÉLIO, Século XXI)

Eficácia – diz respeito a *resultados*, a *produtos* decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos. Uma empresa *eficaz* coloca no mercado o volume *pretendido* do *produto certo* para determinada necessidade. (BIO, 1987, p. 21)

Eficiência – diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida. (BIO, 1987, p. 21)

Gestor/Administrador – aquele que gerencia as atividades, define, cobra, persegue e monitora os objetivos de sua área ou organização. (FREZATTI, 1997, p. 121)

Dados – podem ser definidos como medidas ou descrições de objetos ou eventos. Se esses dados já forem conhecidos, ou não interessarem à pessoa à qual são transmitidos, não podem ser informação. (HENDRIKSEN & BREDA, 1999, p. 99)

Informação – pode ser definida como um dado que representa uma surpresa para quem o recebe. Além do mais, a informação deve reduzir incerteza, transmitir ao responsável pela decisão uma mensagem com valor superior a seu

custo, e possivelmente evocar uma reação por parte do responsável pela decisão.

(HENDRIKSEN & BREDÁ, 1999, p. 99)

Multilinearidade – quando as variáveis independentes X e Y são colineares, ou quase colineares (isto é, altamente correlacionadas). (WONNACOTT et al, 1981, p. 332)

Técnica – é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. (MARCONI & LAKATOS, 1999, p. 64)

Variável aleatória discreta – uma variável aleatória é considerada discreta se toma valores que podem ser contados. (STEVENSON, 1981, p. 97)

Variável aleatória contínua – uma variável aleatória é considerada contínua quando pode tomar qualquer valor de determinado intervalo. (STEVENSON, 1981, p. 98)

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é verificar se a contabilidade, enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná.

A motivação desta pesquisa advém da crença de que a maioria das empresas utiliza a contabilidade apenas para atender a exigências fiscais, desconhecendo a importância da mesma como instrumento gerencial. Partindo desta “crença” e visando atingir o objetivo supracitado, a pesquisa focalizou vinte e cinco indústrias de confecções de médio e grande portes, situadas em dez municípios paranaenses.

Os resultados obtidos com a referida pesquisa vêm revelar que, no âmbito das médias e grandes empresas, a tendência de se utilizar a contabilidade apenas como instrumento de atendimento ao FISCO está sendo, aos poucos, revertida. A pesquisa mostrou que 64% das empresas visitadas já possuem contabilidade voltada para a gestão dos negócios, produzida dentro da própria empresa, com contador ou controller exclusivos.

Um dos prováveis fatores que fez com que a contabilidade ganhasse maior relevância como instrumento de apoio à gestão dos negócios nas empresas pesquisadas, deixando, inclusive, de ser terceirizada, é a globalização de mercados e o conseqüente aumento da competitividade. Isto porque tais fenômenos vêm exigindo das empresas um estilo de administração mais qualificada, com valorização do seu quadro de colaboradores, entre os quais, o contador.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to verify whether or not accounting, as a tool to back up economic and financial decisions, is being used in the management of working capital in middle-sized and big enterprises that produce clothing and accessories in the State of Paraná.

This research was carried out by reason of the belief that most enterprises only make use of accounting as a response to fiscal policies demands, without acknowledgement to its importance as a managing tool. Having this belief as a starting point and aiming at the target mentioned above, the research took into consideration twenty-five middle-sized and big businesses in the clothing sector, all located in ten different cities in Paraná.

The results show that, as far as middle-sized and big enterprises go, the tendency to use accounting solely as a response to fiscal demands has been retrieving slowly. They also show that 64% of the companies visited already count on accounting information generated within the company, by the companies' own accountants or controllers, aiming at helping business management.

One of the possible reasons for accounting to have gained relevant status as a business management tool in the enterprises examined in this study, having even shifted from third party to enterprise-produced, is the globalization of markets and the consequent increase in competition. These phenomena have asked for a more qualified management style from enterprises, one that praises collaborators, among them the accountant.

1 INTRODUÇÃO

O embrião que deu origem à idéia de realização deste trabalho surgiu da inquietude do autor e também da necessidade, como profissional contábil, de transformar efetivamente a contabilidade num instrumental que pudesse ser verdadeiramente útil na resolução de uma série de problemas enfrentados pelos empresários, na lida do seu dia-a-dia. Concomitantemente a este objetivo, o autor percebia a necessidade de promover uma aproximação da contabilidade com os empresários, no sentido de mostrar a importância da sua utilização no controle gerencial de suas empresas. A inquietude mencionada no primeiro parágrafo surgiu, na verdade, há alguns anos atrás, quando desempenhava a função de analista de crédito numa instituição financeira governamental. Trabalhando nessa função durante seis anos e salvo raras exceções, presenciava, quase todos os dias, empresários em busca de recursos que, na maioria dos casos, eram para suprir necessidades de capital de giro.

No processo de análise de crédito, era necessária a coleta de informações diretamente nas empresas. Nessas entrevistas, ficava claro que a maioria dos empresários desconheciam que o contador poderia ser um aliado nessa tarefa de gerir seu capital de giro.

O capital de giro de qualquer empresa sempre se constituiu a base da gestão financeira, devendo ser administrado de maneira eficiente, de forma que exista um casamento harmônico entre financiamentos concedidos e obtidos. Além dos fatos descritos acima, um outro acontecimento que trouxe à tona a necessidade

das empresas terem uma gestão financeira eficaz foi a implantação do Plano Real, em julho de 1994. Com o Plano Real, iniciou-se no Brasil um processo de estabilização econômica, com uma queda gradual nos níveis de inflação. Paralelamente a esta situação, houve a extinção da especulação financeira trazida pelo Plano do Governo, os créditos ficaram mais restritos, e as empresas tiveram a necessidade de otimizar sua política financeira, de cujo sucesso dependia a sua continuidade. Esses fatos estimularam os empresários a valorizar mais a questão da administração do capital de giro de suas empresas, passando a dispensar mais atenção e cuidado na sua gestão, de forma a otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

1.1 Organização do estudo

O presente estudo foi desenvolvido em 4 (quatro) capítulos, nos quais abordou-se os seguintes assuntos:

- a) **Capítulo I** – refere-se à introdução do trabalho, constituído pelos seguintes tópicos:
 - ➔ *Organização do estudo*: este tópico é dedicado à apresentação da composição dos capítulos da pesquisa.
 - ➔ *Justificativas e relevância do estudo*: este tópico destina-se a apresentar a “relevância do estudo”, buscando-se justificar a importância da pesquisa. Aqui foi feita toda uma contextualização acerca da indústria de confecções em nível de Brasil e Paraná, com um retrospecto histórico sobre o setor; análise, dimensões e segmentação das indústrias de confecções brasileiras; e dados sobre

a indústria da moda, população, geração de empregos e de renda e perspectivas do setor.

- ➔ *Delimitação do estudo:* os limites da pesquisa foram fixados quanto ao universo geográfico, ao ramo de atividade das empresas a serem pesquisadas e também com relação ao porte das mesmas.
- ➔ *Formulação da situação-problema:* neste tópico delimita-se o foco do trabalho, com a definição do problema a ser investigado, cuja pesquisa objetivou buscar as respostas pertinentes.
- ➔ *Objetivos da pesquisa:* neste item, foram formulados os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa.
- ➔ *Metodologia utilizada na pesquisa:* diz respeito à metodologia que foi utilizada para nortear as investigações necessárias com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos, sendo constituída pelo tipo de pesquisa, universo e amostra, critérios de estruturação do roteiro de entrevista, seleção dos sujeitos, coleta de dados, tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

b) **Capítulo II** – este capítulo constitui-se das teorias identificadas junto às diversas bibliografias que tratam do assunto, para o embasamento teórico da pesquisa, sendo formado pelos seguintes títulos:

- ➔ *Introdução:* aqui, o autor chama a atenção para o tipo de abordagem da gestão do capital de giro adotada na pesquisa, esclarecendo brevemente as duas opções disponíveis e o motivo da escolha de uma delas.

- ➔ *A empresa vista como um sistema aberto:* este título destaca os aspectos de inter-relacionamento que as empresas mantêm com os ambientes interno e externo no qual elas estão inseridas. Discute-se também o sistema de gestão com seus subsistemas.
- ➔ *Capital de giro:* neste título foram discutidos assuntos relacionados ao conceito de capital de giro e capital de giro líquido, suas características e aspectos da sua administração.
- ➔ *Gestão financeira nas empresas:* aqui foram abordadas as questões da Contabilidade como instrumento de gestão e a contribuição da informação gerencial contábil para as empresas. O tópico trata também dos conceitos e peculiaridades dos ciclos operacional, financeiro e econômico, além do chamado equilíbrio financeiro e do planejamento financeiro da empresa a curto e longo prazos.
- ➔ *Administração de caixa:* discute-se neste título o conceito de caixa, a questão da abrangência da administração do caixa, motivos para manter saldos de caixa, o montante do saldo apropriado, os modelos para sua administração e, por último, algumas considerações sobre fluxo de caixa.
- ➔ *Administração de contas a receber:* este título explora a questão da abrangência da sua administração, os cuidados que toda empresa deve ter no momento da concessão de crédito, enfatizando o conceito de crédito, análise de crédito, política de crédito, decisão de crédito, modelos de análise e concessão de crédito e política de cobrança.
- ➔ *Administração de estoques:* a forma pela qual se administra os estoques tem repercussões fortes no capital de giro da empresa, daí

a importância de se definir suas características, sua relação com as duplicatas a receber, sua abrangência, as técnicas para sua administração, bem como avaliar a decisão de estocagem.

- ➔ *Administração de financiamentos de curto prazo:* uma das decisões mais importantes que precisa ser tomada com respeito aos itens circulantes da empresa, segundo Gitman (1997, p. 622), é como usar os passivos circulantes para financiar os ativos circulantes. Com essa preocupação, neste tópico foi apresentado a questão das necessidades de financiamento do capital de giro e algumas das alternativas existentes para esse financiamento. Discute-se também as características e fontes dos financiamentos de curto prazo.
- ➔ *Síntese do capítulo:* neste tópico, o autor enfatiza que a revisão da literatura apresentada foi direcionada para a realidade das médias e grandes empresas, que é o objeto de estudo do presente trabalho. Enfatiza também a importância de uma administração eficiente do capital de giro, como uma perspectiva para o equilíbrio financeiro das empresas.

c) **Capítulo III** - constituiu-se dos resultados da pesquisa propriamente ditos, com caracterização das empresas pesquisadas e dos respondentes e a apresentação e análise dos resultados obtidos junto às indústrias de confecções, através da realização das entrevistas; e

- d) **Capítulo IV** - neste capítulo fechamos a pesquisa com as conclusões e recomendações acerca das observações feitas no decorrer de todo o processo.

1.2 Justificativas e relevância do estudo

1.2.1 Confecções: retrospecto histórico

A confecção se tornou uma verdadeira indústria com a mecanização proporcionada pela invenção da máquina de costura, por volta de 1850, pelo norte-americano Isaac Merrit Singer. Na época, existiam máquinas de costura não tão práticas quanto à inventada por Singer: movida a pedal, que deixava as mãos livres para alimentar e controlar as roupas a serem confeccionadas.

Desde a era da confecção artesanal, com a rudimentar máquina de costura, até os dias atuais, a produção em série utiliza recursos da automatização, mas o básico continua sendo vestir pessoas. Segundo dados da Revista Comércio Exterior – Informe BB, edição nº 22, de abril/99, editada pelo Banco do Brasil S/A, o setor evoluiu com o aprimoramento dos tecidos e dos materiais acessórios. O aperfeiçoamento no tecido ocorreu com a mescla de fibras naturais com sintéticas ou apenas sintéticas. A modificação na tecelagem com uso de fios mais leves ou resistentes permite a confecção de roupas que aquecem ou refrescam conforme o fim a que se destinam. Os acessórios foram simplificados e fabricados com materiais mais leves e resistentes. É uma indústria que se desenvolve baseada nas necessidades básicas do ser humano. Por sua vez, o comércio mundial de têxteis é

regulamentado pelo Acordo Multifibras, no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC) que estabelece as cotas de exportação. Os negócios movimentam anualmente cerca de US\$ 200 bilhões e tendem à liberação do mercado, embora a maior parte dos países industrializados ainda imponha limites às importações, principalmente Estados Unidos e União Européia.

Segundo a OMC, entre 1990 e 1996, as exportações mundiais de confecções cresceram cerca de 50,7%, sendo de apenas 0,4% o incremento das vendas brasileiras no período.

1.2.2 Análise, dimensões e segmentação das indústrias de confecções brasileiras

O setor de confecções no Brasil é pulverizado, constituído, na maioria, por pequenas e médias empresas instaladas, principalmente, no sul e sudeste do País. Consoante dados da Revista Comércio Exterior – Informe BB, edição nº 22, de abril/99, o número de empresas de confecções no Brasil apresentou crescimento de 24% entre 1990 e 1997, passando de 15.369 para 19.014 e destas mais de 9.000 dedicam-se à confecção de roupas de lazer. A quantidade produzida passou de 4,5 bilhões de peças para 7,4 bilhões. Os principais artigos exportados são os de cama, mesa e banho, além de roupas de malha, totalizando 2% da produção geral do setor, sendo exportados principalmente para Europa e Estados Unidos. As confecções representam 37% das exportações totais do setor têxtil.

Segundo dados do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, capturado através do site www.iemi.com.br, as dimensões atuais da indústria de

confeção no Brasil impressionam, ao colocar o país ocupando o 4º posto entre os maiores produtores mundiais. Um fato bastante interessante é que essa indústria, nascida poucas décadas atrás, alastrou-se por todo o país, extinguindo, virtualmente, mercados enormes como o da venda de tecidos a metro e o de máquinas de costura doméstica, e substituindo quase que totalmente a confecção artesanal realizada por alfaiates, costureiras e pelas próprias donas de casa.

A explosão do mercado de “roupas prontas” (confeccionadas industrialmente), no Brasil, se deu a partir da década de 60 e início dos anos 70, acompanhando a industrialização do país, que provocou a migração da população camponesa para os grandes centros urbanos do país e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Essas transformações sócio-econômicas criaram as condições necessárias para a consolidação da nova indústria, já que resultaram na formação disponível para a confecção doméstica. Ainda de acordo com dados do IEMI, atualmente, o setor de confecções no Brasil é formado por um numeroso grupo de pequenas e médias indústrias, dedicadas à produção de artigos do vestuário, artigos decorativos e produtos técnicos. As confecções de grande porte, que representam pouco mais de 2,5% do total das indústrias, dominam pouco menos de 40% do mercado. A maior parcela da produção, provêm das médias empresas, que respondem por 50% dos volumes produzidos.

Consoante pesquisas realizadas pelo IEMI, no Brasil, operam cerca de 17.400 unidades fabris no setor (em escala industrial), gerando 1,2 milhões de empregos diretos e movimentando mais de US\$ 22 bilhões (de produção), com uma participação superior a 4% do PIB. Suas dimensões reproduzem a amplitude do

mercado consumidor brasileiro, e dão conta da importância da indústria de moda na formação da riqueza econômica e social do país. Dentre os seus principais segmentos, há que se destacar o papel do Vestuário, que responde pelo maior e mais representativo negócio da indústria de confecções e de têxteis no Brasil, conforme indicado na tabela abaixo:

Tabela 01. *A indústria de confecções no Brasil (em 1999)*

Dimensões	Vestuário ⁽¹⁾	Linha Lar	Outros	Total
Fábricas ⁽²⁾	15.608	1.479	431	17.378
Empregados	1.076.094	99.718	28.336	1.204.148
Produção (mil pçs)	4.793.332	760.596	2.640.596	8.194.524
Faturamento (mil US\$)	17.556.611	1.601.931	3.522.572	22.681.114
Participação sobre o PIB ⁽³⁾	3,2%	0,3%	0,6%	4,1%

Fonte: IEMI

Nota: (1) inclui roupas em geral, meias, acessórios e modeladores;

Nota: (2) a soma das parcelas supera o total, em função de haverem empresas que atuam em mais de um segmento;

Nota: (3) calculado com base no faturamento estimado do setor.

Os dados abaixo, obtidos junto ao IEMI, revelam que a pulverização da produção em um grande número de produtores pode ser observada pela análise comparativa do número de indústrias por porte, e a parcela que lhes cabe no volume de produção. Segundo esses dados, cerca de 71% das indústrias podem ser classificadas como de pequeno porte, respondendo por pouco mais de 11% da produção total. As de grande porte não representam mais do que 2,5% das indústrias, mas respondem por 40% do total produzido. A maior parcela da produção, porém, se concentra nas empresas de médio porte, com quase 50% dos volumes, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 02. *Distribuição das empresas por porte (dados de 1999)*

Porte	Indústrias	Participação	Produção ⁽¹⁾	Participação
Pequena	12.337	71,0%	932.288	11,4%
Média	4.608	26,5%	3.995.701	48,8%
Grande	433	2,5%	3.266.536	39,8%
Total	17.378	100,0%	8.194.524	100,0%

Fonte: IEMI

Nota: (1) em mil peças.

Em termos regionais, o número de empresas e os volumes de produção apresentam enorme concentração nas regiões Sudeste e Sul do país, que respondem por cerca de 80% das unidades fabris e dos volumes produzidos. Isto, apesar do ritmo acelerado de crescimento das outras regiões, principalmente o Nordeste, fomentado por uma extensa gama de benefícios fiscais, destinados a atrair novos produtores, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 03. *Distribuição das empresas por região (dados de 1999)*

Região	Indústrias	Participação	Produção ⁽¹⁾	Participação
Norte	427	2,5%	370.066	4,5%
Nordeste	2.430	14,0%	935.229	11,4%
Sudeste	10.072	58,0%	4.751.528	58,0%
Sul	3.738	21,5%	1.867.360	22,8%
Centro-Oeste	711	4,0%	270.341	3,3%
Total	17.378	100,0%	8.194.524	100,0%

Fonte: IEMI

Nota: (1) em mil peças.

A próxima tabela mostra os principais pólos de confecções do Brasil, distribuídos entre dezesseis Estados, a saber:

Tabela 04. Principais pólos de confecções

Estado	Município
Bahia	Jequié, Ilhéus, Salvador
Ceará	Fortaleza, Maracanaú, Acarape
Distrito Federal	Taguatinga, Ceilândia, Guará
Espírito Santo	Vila Velha, Cachoeiro de Itapemirim, Colatina
Goiás	Goiânia, Jaraguá, Trindade, Aparecida de Goiânia
Maranhão	São Luís, Imperatriz, Rosário
Minas Gerais	Belo Horizonte, Juiz de Fora, São João Nepomuceno, Monte Sião
Paraná	Cianorte, Londrina, Maringá
Pernambuco	Recife, Caruaru, Sta. Cruz do Capibaribe
Piauí	Teresina
Rio de Janeiro	Nova Friburgo, Petrópolis, São João de Meriti
Rio Grande do Norte	Natal
Rio Grande do Sul	Caxias do Sul, Canela, Gramado, Porto Alegre
Santa Catarina	Blumenau
São Paulo	São Paulo, Americana
Sergipe	Tobias Barreto, Divina Pastora

FONTE: Revista Comércio Exterior – Informe BB, edição nº 22, de abril/99, p. 9

O estudo feito pelo IEMI revelou que a matéria-prima que mais se adequou ao mercado brasileiro, sem dúvida, foram os tecidos planos de algodão, em que se incluem as telas leves (popelines e tricolines) e as sarjas em geral (índigos e brins). Na última década, porém, o uso de tecidos de malha (ou de ponto), destinados à confecção de camisetas e semelhantes, cresceram em ritmo acelerado, graças à maleabilidade do produto, seu conforto e preço competitivo, o que possibilitou uma ampla aceitação por consumidores de todas as idades e classes sociais. Porém, os avanços tecnológicos no desenvolvimento de matérias-primas à base de fibras químicas deverão, a médio e longo prazo, permitir uma maior penetração destes produtos no mercado, conforme espelhado na tabela abaixo:

Tabela 05. Composição dos tecidos consumidos (dados de 1999)

Tecidos	Algodão	Artif./Sintét.	Outros ⁽¹⁾	Total
Planos	63,4%	33,1%	3,5%	100,0%
Malhas	69,4%	29,3%	1,3%	100,0%
Total	65,6%	31,7%	2,7%	100,0%

Fonte: IEMI

Nota: (1) inclui tecidos de outras fibras naturais (linho, lã, seda, rami, etc.).

1.2.3 A indústria da moda brasileira

Segundo alguns jornais estrangeiros, a indústria da moda brasileira está “explodindo”. O *brazilian moment*, nome dado ao *boom* da moda nacional lá fora, indica um mercado em franca expansão. Segundo a revista *VOCÊ* s.a., de março/2001, os resultados obtidos pelo setor têxtil e de confecções nos últimos anos não deixam mais dúvidas de que trabalhar em qualquer área relacionada à moda pode ser uma excelente oportunidade.

Se há alguns anos trabalhar com moda era quase uma aventura, hoje está muito mais profissional. Zoomp, M. Officer, Fórum e outras grifes nacionais são empresas cada vez mais sólidas. De acordo com a revista *VOCÊ* s.a., de março/2001, a Zoomp tem 1.070 funcionários, exporta suas roupas para 14 países, produz 3 milhões de peças anualmente e, em 2000, faturou 212 milhões de reais. A Fórum, que faturou 150 milhões de reais no ano passado, emprega 1.500 pessoas, possui 650 pontos-de-venda, 24 lojas próprias, 46 franquias e showroom em Nova York. A M. Officer virou um grande sucesso e contabiliza 80 lojas, 500 pontos-de-venda, 1.200 funcionários e um faturamento de 120 milhões de reais no ano passado. Outro fator claro de indício da profissionalização do setor, segundo a mesma revista, está sendo o aumento do número de cursos de graduação e de especialização ligados à moda. Há oito anos, existia apenas uma faculdade de moda no país. Atualmente, são mais de vinte. Em março de 2001, a Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), em São Paulo, criou um curso que batizou de MBA de Moda.

A mesma revista, citada acima, traz a informação de que depois da China, Estados Unidos e Índia, o Brasil é o quarto maior fabricante mundial de roupas. Em 2000, a indústria têxtil gerou mais de 50.000 empregos e, em 2001, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) estima que houve a criação de mais 30.000 vagas. De acordo com a revista, o setor têxtil é o segundo maior empregador nacional, depois da construção civil.

Consoante Paulo Skaf, presidente da Abit, há muito trabalho nos bastidores da moda. Segundo ele, esse mercado é 50% vitrine e 50% tecnologia. Na vitrine estão modelos e estilistas. No outro lado, vêm modelistas, engenheiros têxteis e outros profissionais que não são conhecidos pelo público.

1.2.4 Paraná: população, indústrias e geração de empregos

O Estado do Paraná, segundo o Censo Demográfico 2000, realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, tem uma população residente de 9.558.126 pessoas, das quais 4.735.030 são homens e 4.823.096 são mulheres. Desse total, 7.782.005 residem na zona urbana e 1.776.121 residem na zona rural.

De acordo com dados do Sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, o Estado congrega, em sua atividade industrial, mais de 25 mil estabelecimentos industriais dos mais diversos setores. O processo de industrialização segue em frente na atração e multiplicação de empreendimentos, com impactos no desenvolvimento econômico e na balança comercial. O Estado do Paraná, até então deficitário por causa das exportações de produtos primários e importação de bens de produção, está conseguindo reverter o desempenho da

balança global. O Produto Interno Bruto (PIB) do Paraná triplicou em seis anos, passando de R\$ 21 bilhões, em 1994, para R\$ 70 bilhões, em 2000. A política de incentivos e descentralização dos investimentos já somam US\$ 25 bilhões.

Ainda segundo dados da FIEP, as exportações paranaenses tiveram um crescimento de 11,67% em 2000, e acena perspectivas de crescimento para os próximos anos. Os principais compradores do Paraná no ano de 2000 foram os EUA (14,62%), Argentina (10,79%) e Alemanha (7,88%).

No que diz respeito à utilização da capacidade instalada de produção para o total da indústria de transformação do Estado do Paraná, a FIEP registrou um aumento de três pontos percentuais no mês de março/2001, situando-se em 82%. Os gêneros que utilizaram mais a capacidade instalada no mês de março/2001 foram: Material Elétrico e de Comunicações (110%), Editorial e Gráfica (92%) e *Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos* (91%).

De acordo ainda com dados da FIEP, as compras de insumos realizadas pelas indústrias paranaenses, na sua maioria, são realizadas no Estado do Paraná (acima de 40%) nos anos de 1999, 2000 e 2001. Logo seguem as compras de outros Estados do Brasil, com valores em torno de 35%, e, finalmente, as importações com grandes oscilações, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 06. *Origem dos insumos – onde as indústrias paranaenses estão comprando?*

Compras	1999	2000	2001
No Estado do Paraná	42,86%	40,05%	43,07%
Em outros Estados do Brasil	37,06%	32,94%	36,44%
No Exterior	20,19%	26,26%	20,49%

FONTE: *Indicadores Conjunturais – Sistema FIEP, ano 17, nº 3, maio de 2001, p. 22.*
Nota: 1999 e 2000 ano fechado. 2001 até o mês de março.

Por outro lado, as vendas das indústrias paranaenses têm sua maior parte destinada para outros Estados do Brasil, com valores ao redor de 45%. Em segundo lugar vem as vendas no Estado do Paraná (35%) e, finalmente, as exportações (17%), com leve tendência de queda devido ao aquecimento do mercado interno. Segundo a FIEP, neste início de ano (2001) há uma redução no valor das exportações em favor de maiores vendas no Paraná, que deve se equilibrar no decorrer do ano de 2001, já que a desvalorização do Real frente ao dólar e a globalização propiciam as exportações. Por outro lado, as vendas para outros Estados do Brasil atingiram, nos três primeiros meses de 2001, cerca de 50%, mostrando que a indústria paranaense vem ocupando mais espaço na economia nacional, conforme indicado na tabela abaixo:

Tabela 07. Destino da produção – onde as indústrias paranaenses estão vendendo?

Vendas	1999	2000	2001
Para o Estado do Paraná	35,25%	33,18%	37,03%
Para outros Estados do Brasil	44,86%	47,89%	50,00%
Para o Exterior	18,87%	17,13%	12,96%

FONTE: *Indicadores Conjunturais – Sistema FIEP, ano 17, nº 3, maio de 2001, p. 22.*

Nota: 1999 e 2000 ano fechado. 2001 até o mês de março.

No tocante à geração de empregos, segundo dados do cadastro do ICMS da SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda, as indústrias paranaenses empregam 968.745 pessoas. Desse total, 32.492 pessoas, 3,35%, estão empregadas nas indústrias de confecção de artigos do vestuário e acessórios. Neste setor, as médias indústrias geram 6.631 empregos, 20,41% do total do setor; e as grandes geram 1.670 empregos, 5,14% do total do setor.

1.2.5 Perspectivas

A Revista Comércio Exterior – Informe BB, edição nº 22, de abril/99, informa que os resultados das pesquisas realizadas por consultorias internacionais especializadas indicam que os setores de confecções, têxteis, turismo e informática serão os mais importantes na primeira década do próximo milênio.

Segundo a revista supracitada, para as empresas brasileiras de confecções continuarem atuando no mercado internacional que movimenta, anualmente, cerca de US\$ 200 bilhões, há duas opções: serem competitivas em economia de escala para enfrentar os produtores asiáticos ou produzirem uma confecção diferenciada agregando valores.

As consultorias internacionais citadas acima indicam também que a estratégia para conquistar e se manter neste mercado globalizado e competitivo depende do porte da empresa. As microempresas deveriam se unir em cooperativas ou consórcios de exportação. As oportunidades de negócios para médias e pequenas estarão na especialização. As grandes empresas dedicarão à produção em larga escala.

Tendo em vista a importância do setor confeccionista na economia do País e, particularmente, do Estado do Paraná, objeto deste estudo, considera-se relevante um estudo acerca da gestão do capital de giro dessas indústrias, com o intuito de se verificar como são geridas financeiramente, quais técnicas são utilizadas e, principalmente, como a Contabilidade está ajudando neste processo.

Um trabalho que busque estudar a forma pela qual os empresários confeccionistas paranaenses gerenciam financeiramente suas indústrias e qual é a contribuição da Contabilidade nessa gestão, certamente contribuirá para aperfeiçoar as técnicas de gestão utilizadas e também para estreitar os laços entre a empresa e a Contabilidade, tornando-a indispensável na geração de informações úteis para a tomada de decisões.

1.3 Delimitação do estudo

Considerando que o objeto deste estudo são as médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná, em função da dificuldade de se obter informações junto às micro e pequenas empresas, faz-se necessário definir, primeiramente, quais são os critérios de classificação do porte das empresas.

Existem diversos critérios que podem ser utilizados para definição do porte de uma empresa. Vidal *apud* Kassai (1996, p. 77) classifica-os entre:

- a) Quantitativos;
- b) Quantitativos combinados;
- c) Qualitativos; e
- d) Qualitativos combinados.

E como exemplo de cada uma das classificações, o autor apresenta os seguintes:

- Critérios Quantitativos:
 - Número de empregados;
 - Valor do faturamento;
 - Valor do ativo fixo;
- Critérios Quantitativos Combinados:
 - Número de empregados e valor do faturamento;
 - Número de empregados e valor do ativo fixo;
 - Valor do ativo fixo e valor do faturamento;
- Critérios Qualitativos:
 - Incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
 - Dificuldades de acesso ao mercado de capitais;
 - Dificuldades para obtenção de crédito;
 - Relacionamento pessoal do empresário ou administrador responsável com seus empregados;
 - Relacionamento pessoal do empresário ou administrador responsável com seus clientes;
 - Participação e domínio dos respectivos mercados;
 - Independência de grupos de empresas;
- Critérios Qualitativos Combinados:
 - Ausência de organização com estrutura financeira inadequada;
 - Incipiente administração com dificuldades de obtenção de crédito e/ou acesso ao mercado de capitais.

O autor supracitado concorda que, na prática, prevalecem os critérios de natureza quantitativa e enumera as seguintes vantagens de adotá-los:

- a) Permitem a determinação do porte da empresa;
- b) São mais fáceis de serem coletados;
- c) Permitem o emprego de medidas de tendência no tempo;
- d) Possibilitam análises comparativas; e
- e) São de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

Dentre os critérios quantitativos, convém esclarecer que prevalecem os critérios de *número de empregados e movimento de vendas ou faturamento*.

A próxima tabela mostra os critérios utilizados em alguns órgãos e instituições para classificação do porte das empresas.

Tabela 08. Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação de micro, pequenas, médias e grandes empresas

Entidade	Critério	
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	a) Indústria Micro: até 19 pessoas Pequena: de 20 a 99 pessoas Média: de 100 a 499 pessoas Grande: acima de 500 pessoas	b) Comércio Micro: até 9 pessoas Pequena: de 10 a 49 pessoas Média: de 50 a 99 pessoas Grande: acima de 100 pessoas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Número de pessoas ocupadas Micro: até 19 pessoas Pequena: de 20 a 99 pessoas Média: de 100 a 499 pessoas Grande: acima de 500 pessoas	
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	a) Receita bruta anual Micro: até R\$ 700.000 Pequena: de R\$ 700.000 até R\$ 6.125.000 Média: de R\$ 6.125.000 até R\$ 35.000.000 Grande: de R\$ 35.000.000 até R\$ 100.000.000 Grupo das maiores: acima de R\$ 100.000.000	b) Número de empregados: b.1) Indústria Micro: até 19 empregados Pequena: de 20 a 99 empregados Média: de 100 a 499 empregados Grande: acima de 500 empregados b.2) Comércio/Serviços Micro: até 9 empregados Pequena: de 10 a 49 empregados Média: de 50 a 99 empregados Grande: acima de 100 empregados
Ministério do Trabalho	Número de pessoas ocupadas Micro: até 9 pessoas Pequena: de 10 a 99 pessoas Média: de 100 a 499 pessoas Grande: acima de 500 pessoas	
Banco do Brasil S/A	Faturamento bruto anual Micro: até R\$ 244 mil Pequena: acima de R\$ 244 mil e até R\$ 1.200 mil Média: acima de R\$ 1.200 mil e até R\$ 20 milhões Grande: acima de R\$ 20 milhões e até R\$ 100 milhões Mega: acima de R\$ 100 milhões	
BNDES	a) Receita operacional bruta anual ou anualizada Micro: até R\$ 900 mil Pequena: superior a R\$ 900 mil e inferior ou igual a R\$ 7.875 mil Média: superior a R\$ 7.875 mil e inferior ou igual a R\$ 45 milhões Grande: superior a R\$ 45 milhões b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção anual de vendas utilizada no empreendimento	

FONTE: Tabela extraída e adaptada de KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1996, p. 81.

A tabela acima mostrou claramente a diversidade de critérios utilizados em nível das diferentes entidades. Para efeito do presente estudo, utiliza-se o critério de

número de empregados para classificação do porte das empresas, em função de estarmos utilizando o Cadastro Industrial 2001, elaborado pela FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, cujo cadastro classifica as indústrias por porte com base no número de empregados.

Após a definição do critério de classificação do porte das empresas, passamos à delimitação do estudo no tocante ao universo geográfico onde o estudo foi realizado.

O estudo foi realizado no âmbito do Estado do Paraná, abrangendo as regiões de Cascavel, Curitiba, Londrina, Maringá e Ponta Grossa. A seleção das empresas para a pesquisa foi feita de acordo com a Tabela CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica, adotada pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, a saber:

Tabela 09. Tabela CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
D	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
18	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
18.1	CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO
18.11-2	Confecção de peças interiores do vestuário
18.12-0	Confecção de outras peças do vestuário
18.13-9	Confecção de roupas profissionais
18.2	FABRICAÇÃO DE ACESSÓRIOS DO VESTUÁRIO E DE SEGURANÇA PROFISSIONAL
18.21-0	Fabricação de acessórios do vestuário
18.22-8	Fabricação de acessórios para segurança industrial e pessoal

FONTE: Tabela CNAE - FIEP

No tocante ao universo geográfico, ao ramo de atividade e ao porte das empresas, as escolhas feitas devem-se às razões abaixo descritas:

- a) O Estado do Paraná foi escolhido pelo fato de ser a terra-natal do autor, onde reside e desenvolve sua atividade profissional como professor da Universidade Estadual de Maringá – UEM;
- b) A opção pelo ramo de Indústrias de Confecções foi feita em função de ser a principal atividade econômica da cidade onde o autor reside: Cianorte/Pr. A cidade é conhecida regionalmente como a “Capital do Vestuário”, congregando cerca de 350 indústrias de confecções, sendo a maioria micro e pequenas empresas; e
- c) Dentre as micro, pequenas, médias e grandes indústrias de confecções, o estudo contemplou apenas as médias e grandes, em função da dificuldade de se obter informações junto às micro e pequenas empresas.

Dentre as inúmeras variáveis que podem impactar a continuidade e/ou descontinuidade de uma empresa, o presente estudo está circunscrito, fundamentalmente, à gestão do capital de giro das referidas indústrias.

1.4 Formulação da situação-problema

Diante do panorama supracitado, a presente pesquisa buscou resposta para a seguinte indagação:

A contabilidade, enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná ?

Observe-se que o enunciado do problema básico da pesquisa traz algumas palavras-chave, cujo entendimento deve ser o seguinte:

- a) “*contabilidade*” – é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 1997, p. 21);
- b) “*geração de informações úteis*” – deve ser entendida no sentido de produção, pela contabilidade, de informações que podem ter uso ou serventia para a tomada de decisões, e que devem ser utilizadas pelos gestores;
- c) “*gestão*” – caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais (CATELLI, 1999, p. 57);
- d) “*capital de giro*” – tema cuja conceituação e fundamentação teórica são discutidas no tópico 2.3;
- e) “*médias e grandes indústrias*” – estão definidas no tópico 1.3;
- f) “*confecção de artigos do vestuário e acessórios*” – deve ser entendido da seguinte forma:
 - *Confecção de artigos do vestuário*: fabricação/produção de roupas de acrílico, algodão, crepe, jeans, lycra, malha e seda, tais como

agasalhos, bermudas, biquínis, blusas, camisas, camisetas, jaquetas, maiôs, saias, shorts, sungas, tangas, ternos, vestidos, etc.;

- ➔ *Confecção de acessórios*: fabricação/produção de artigos, peças ou objetos que contribuem para a harmonia do vestuário, quer como complemento, quer como adorno, sendo feitos de couro, plástico ou tecido, tais como bolsas, bonés, calçados, chapéus, grinaldas, etc.

1.5 Objetivos da pesquisa

Após a definição do assunto-tema e a caracterização da situação-problema, iremos enunciar os objetivos da pesquisa, procurando fazê-los com precisão e concisão, características essas indispensáveis ao seu pleno alcance.

A presente pesquisa teve os seguintes objetivos:

- a) Conhecer as características gerais das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná;
- b) Identificar quais são os instrumentos gerenciais e as técnicas de gestão do capital de giro utilizados por essas indústrias;
- c) Conhecer o sistema de contabilidade dessas indústrias;
- d) Verificar quais são as informações para a gestão do capital de giro que essas indústrias necessitam da contabilidade;
- e) Verificar, dentre as informações que as empresas consideram necessárias para a gestão do capital de giro, quais a contabilidade já fornece;

- f) Das informações fornecidas pela contabilidade, verificar se as referidas entidades utilizam-nas da forma como foram geradas; ou se promovem adaptações, de acordo com suas necessidades; ou ainda se não utilizam as referidas informações;
- g) Identificar qual é o perfil acadêmico/profissional do gestor responsável pela administração do capital de giro dessas indústrias.

1.6 Metodologia utilizada na pesquisa

De acordo com Krul *et al* (2001, p. 47), “Toda investigação científica obedece a uma metodologia científica que por sua vez se orienta através de métodos, métodos de procedimentos (= Processos) e técnicas.”

Segundo os autores supracitados, “Metodologia vem do termo grego de ‘metá’ = segundo, de ‘hodós’ = caminho e de ‘logos’ = estudo. O que seria estudo segundo um caminho.” Os mesmos autores oferecem ainda o seguinte conceito de metodologia: “Metodologia, portanto, é o conjunto de procedimentos que se mostraram eficientes ao longo da história na busca do saber, na investigação e demonstração da verdade.”

1.6.1 Tipo de pesquisa

No tocante ao tipo de pesquisa, foi utilizado o critério de classificação de pesquisa apresentado por Vergara (1998, p. 44), a saber:

a) Quanto aos fins:

No que diz respeito a este quesito, esta pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (1998, p. 45):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

b) Quanto aos meios de investigação:

No tocante a este critério, a pesquisa é de campo. Trata-se de pesquisa de campo porque contemplou investigação empírica junto às indústrias de confecções, objeto do estudo, incluindo a realização de entrevistas com perguntas direcionadas ao gestor responsável pela administração do capital de giro das empresas.

1.6.2 População e amostra

Dentre as indústrias de confecção de artigos do vestuário e acessórios contempladas no Cadastro Industrial do Estado do Paraná – edição 2001, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, o Estado do Paraná possuía, naquele ano, **37** indústrias de médio porte, que empregam de 100 a 499 funcionários; e **3** de grande porte, com mais de 500 pessoas empregadas.

A pesquisa realizada tinha a pretensão de ser censitária, contemplando todo o universo de médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado, contempladas no Cadastro Industrial do Estado do Paraná 2001, da FIEP, haja vista que a quantidade de empresas era relativamente pequena,

tornando factível a pesquisa em toda a população. Após a realização da pesquisa, através de entrevistas, no período de 14 de maio a 27 de junho de 2002, verificou-se que algumas empresas daquele conjunto haviam sido desativadas e, em outras, não foi possível a realização da entrevista, motivadas por ausência do entrevistado, embora tenha havido inúmeras tentativas para tal. A quantidade de empresas contempladas na pesquisa pode ser observada conforme tabela abaixo:

Tabela 10. *Quantidade de empresas contempladas na pesquisa*

	Total de indústrias cadastradas na FIEP	Indústrias desativadas após 2001	Indústrias em que não foi possível realizar a entrevista	Indústrias visitadas e entrevistadas
Médio Porte	37	8	7	21
Grande Porte	3	0	0	4
TOTAL	40	8	7	25

OBS: *Note-se que a quantidade de indústrias de médio porte desativadas após 2001, mais aquelas em que não foi possível realizar a entrevista, mais as visitadas e entrevistadas não dá o total de indústrias de médio porte cadastradas na FIEP. O mesmo ocorre com as indústrias de grande porte. Este fato se explica pela migração de uma empresa de médio porte para grande porte, em função do aumento no número de funcionários.*

1.6.3 Critérios de estruturação do roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista foi feito sob a forma de questionário, contemplando trinta e uma questões, distribuídas em quatro blocos, com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 01. Localização dos blocos de questões no roteiro de entrevista que respondem aos objetivos da pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	BLOCOS DE QUESTÕES
a) Conhecer as características gerais das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná;	Bloco 1
b) Identificar quais são os instrumentos gerenciais e as técnicas de gestão do capital de giro utilizados por essas indústrias;	Bloco 2
c) Conhecer o sistema de contabilidade dessas indústrias;	Bloco 3
d) Verificar quais são as informações para a gestão do capital de giro que essas indústrias necessitam da Contabilidade;	Bloco 3
e) Verificar, dentre as informações que as empresas consideram necessárias para a gestão do capital de giro, quais a Contabilidade já fornece;	Bloco 3
f) Das informações fornecidas pela Contabilidade, verificar se as referidas entidades utilizam-nas da forma como foram geradas; ou se promove adaptações, de acordo com suas necessidades; ou ainda se não utiliza as referidas informações;	Bloco 3
g) Identificar qual é o perfil acadêmico/profissional do gestor responsável pela administração do capital de giro dessas indústrias.	Bloco 4

Para um melhor entendimento dos blocos de questões constantes do quadro acima, destaca-se abaixo o conteúdo de cada um deles, a saber:

a) Bloco 1:

Neste Bloco, procurou-se caracterizar a empresa, com questões relacionadas a: natureza jurídica; atividade econômica; tempo de atividade; número de funcionários; número de sócios que tomam decisões; níveis hierárquicos de chefia/gerência; exportação; franquias e principais clientes, com o objetivo de se conhecer a empresa.

b) Bloco 2:

Aqui, pretendeu-se extrair dados relacionados a faturamento, instrumentos gerenciais existentes e técnicas utilizadas na gestão financeira da empresa, com perguntas relacionadas a: faturamento total bruto; resultado operacional; lucro líquido; concentração de estoques; instrumentos gerenciais existentes; utilização de técnicas de administração de caixa, de estoques e de análise e concessão de crédito.

c) Bloco 3:

Este bloco foi destinado a levantar informações sobre a utilidade e/ou importância das informações contábeis para a empresa, procurando-se saber se a contabilidade da empresa era própria ou terceirizada, se havia sistema integrado de contabilidade, quais informações a empresa considerava necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro e quais a contabilidade já fornecia.

d) Bloco 4:

Este último bloco serviu para conhecer o perfil acadêmico e profissional do gestor responsável pela administração do capital de giro da empresa, indagando-se sobre sua formação escolar; o tempo de experiência na empresa e a frequência com que participava de cursos de aperfeiçoamento.

1.6.4 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa entrevistados na fase de coleta de dados foram os seguintes:

- a) Diretor Industrial e Comercial;
- b) Administrador Financeiro;
- c) Contador;
- d) Gerente Financeiro;
- e) Gerente Geral;
- f) Sócio-Gerente;
- g) Gerente Administrativo;
- h) Controller; e
- i) Encarregado Financeiro.

A classificação acima dos sujeitos da pesquisa refere-se à nomenclatura dos cargos utilizada nas indústrias pesquisadas. No entanto, a pretensão do pesquisador foi de identificar o interlocutor da empresa que pudesse melhor representar a área financeira, independentemente do título do cargo.

1.6.5 Coleta de dados

Os dados necessários ao desenvolvimento do estudo foram coletados da seguinte forma:

- a) *Pesquisa documental:*

A pesquisa documental foi realizada junto a órgãos públicos e privados, conforme abaixo relacionado:

- ➔ Associação Brasileira da Indústria do Vestuário - ABRAVEST;

- ➔ Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT;
- ➔ Associações Comerciais e Industriais;
- ➔ Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP;
- ➔ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE;
- ➔ Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI;
- ➔ Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES;
- ➔ Junta Comercial do Estado do Paraná – JUCEPAR;
- ➔ Secretaria de Estado da Fazenda – SEFA; e
- ➔ Sindicato das Indústrias do Vestuário no Estado do Paraná.

Este tipo de pesquisa foi de extrema importância no desenvolvimento da dissertação, pois forneceu uma série de dados que permitiu o início da investigação e a seleção das empresas para a realização das entrevistas de coleta de dados.

b) Pesquisa de campo:

Em 14 de maio de 2002, o autor iniciou sua viagem de campo pelo Estado do Paraná, onde foram visitados dez municípios que abrigavam, em seu parque industrial, indústrias de confecção de artigos do vestuário e acessórios. A pesquisa foi desenvolvida através da realização de entrevistas respondidas pelos contadores e pelo gestor encarregado do gerenciamento financeiro. O trabalho de coleta de dados foi concluído no dia 27 de junho de 2002, contemplando um total de vinte e cinco empresas, sendo vinte e uma de médio porte e quatro de grande porte.

1.6.6 Tratamento dos dados

Os dados coletados na pesquisa, através dos questionários respondidos por ocasião das entrevistas, foram tabulados e, em seguida, foram criados gráficos e tabelas. Após isso, os resultados sofreram uma análise crítica, de acordo com os propósitos e objetivos da pesquisa. Num segundo momento, foi feita uma tentativa inicial de utilização do aplicativo SPSS-10, para a apresentação da distribuição de freqüência dos dados analisados, bem como para aplicação da técnica estatística da regressão logística, conforme consta no *apêndice 3* deste trabalho.

1.6.7 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresenta como limitação, no tocante à aplicação das técnicas estatísticas, a questão da impossibilidade de fazer inferência sobre toda a população, a partir da amostra pesquisada, tendo em vista que a escolha das empresas não foi aleatória e sim proposital. Diante desta limitação, os resultados obtidos não podem ser estendidos para o universo das indústrias de confecções paranaenses.

2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

2.1 Introdução

Antes de adentrar na revisão da bibliografia propriamente dita, faz-se necessário, primeiro, esclarecer alguns pontos.

No início da pesquisa, quando da definição dos tópicos a serem explorados na revisão da bibliografia, o autor deparou-se com dois caminhos que poderiam ser percorridos no desenvolvimento do capítulo. Um deles trata da gestão do capital de giro da “*forma tradicional*”, como adotado por Assaf Neto e Silva, no livro “Administração do Capital de Giro”, onde é explorada a administração dos principais itens circulantes, como caixa, valores a receber, estoques e financiamentos de curto prazo; o outro, conhecido como “*análise dinâmica*”, como descrita por Michel Fleuriet, no livro “A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras”, adota o padrão de classificação do balanço patrimonial em contas erráticas, cíclicas e não-cíclicas.

Diante das duas opções e considerando que a pesquisa a ser empreendida não pretendia trabalhar com as demonstrações contábeis das empresas pesquisadas, optou-se pela “*análise tradicional*” de gestão do capital de giro.

2.2 A empresa vista como um sistema aberto

A empresa deve ser vista como um sistema aberto, interagindo de forma contínua com os ambientes Político-Legal, Cultural, Econômico e Social, nos quais

ela está inserida. Essa interação se dá com os seguintes agentes: Mercado Financeiro, Sindicato, Fornecedores, Governo, Concorrentes, Comunidade, Clientes, entre outros. Neste sistema aberto, a empresa recebe os *inputs*, na forma de entradas de recursos que podem ser materiais, humanos e de capital, e, através de suas operações normais – compras, estocagem, produção, financeira, vendas e outras atividades – efetua o processamento desses recursos, transformando os insumos em produtos. A partir daí, gera os *outputs*, na forma de produtos e serviços que são validados e absorvidos pelos ambientes externos.

A figura 1 ilustra a interação da empresa com o ambiente no qual ela está inserida.

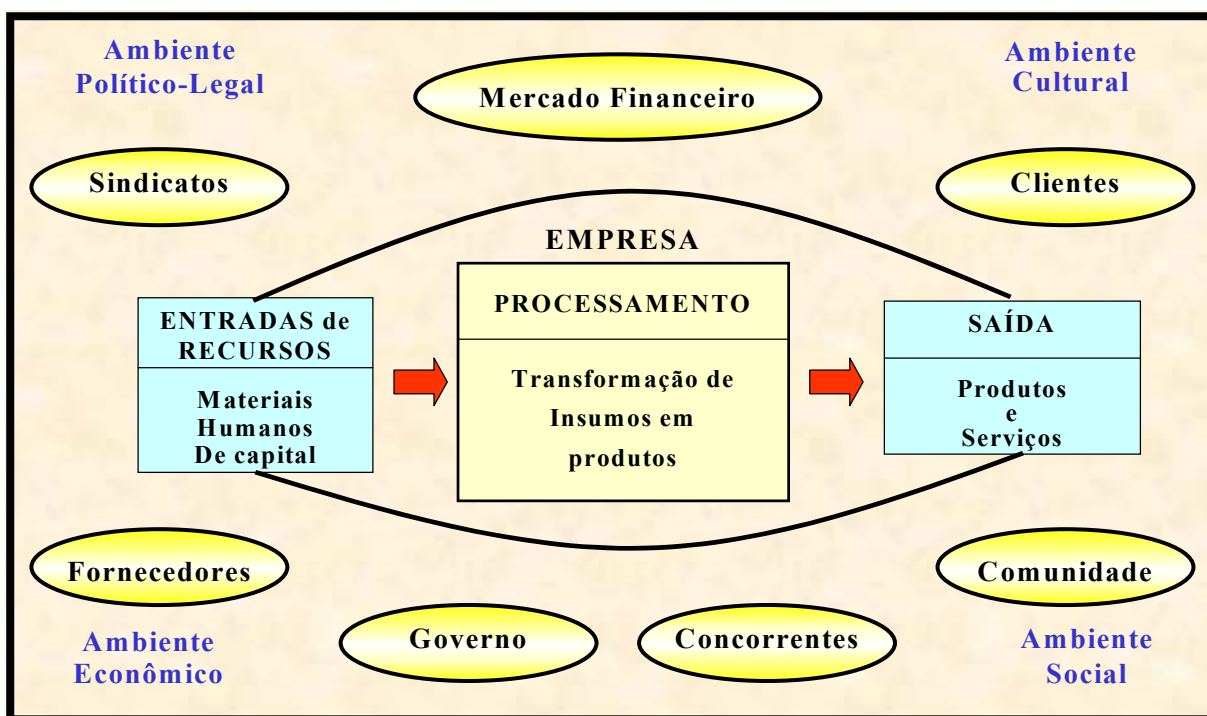


Figura 01. A empresa vista como um sistema aberto.¹

¹ Figura extraída e adaptada de CORNACHIONE JR., Edgard B. *Informática: Aplicada às Áreas de Contabilidade, Administração e Economia*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 26.

Enquanto sistema, a empresa é composta de diferentes subsistemas interdependentes que atuam nas diferentes funções da empresa, funções estas cujas atividades permitem à empresa alcançar seus objetivos. Dentre estes subsistemas, identificamos o subsistema de gestão, cujo objetivo é permitir à empresa atingir seus objetivos através dos processos de planejamento, execução e controle das atividades por ela desempenhadas. No processo de gestão, os gestores responsáveis pelas funções da empresa devem ter por preocupação os aspectos operacionais, econômicos e financeiros, que são afetados simultaneamente por suas decisões, uma vez que estes aspectos contribuem para a formação do resultado (lucro) e para a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa (liquidez).

Segundo Dolabella (1995, p. 65), “... o sistema de gestão da empresa pode ser analisado em três dimensões inter-relacionadas: operacional, econômica e financeira, sendo que esta última tem o objetivo de assegurar a liquidez da empresa.”

Para que este objetivo da gestão financeira possa ser alcançado, a empresa deve valer-se das atividades desempenhadas pela função ou área financeira.

Braga *apud* Dolabella (1995, p. 66), oferece o seguinte esclarecimento:

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Esta função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

2.3 Capital de giro

2.3.1 Conceito

Segundo Gitman (1997, p. 616), “Capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas.”

De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 14), o termo “giro” deve ser entendido da seguinte forma:

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. A delimitação de um ano não costuma ser seguida por empresas cujo ciclo produção-venda-produção ultrapasse caracteristicamente este prazo (estaleiros, atividade rural etc.), prevalecendo nesta situação o ciclo operacional para se definirem os recursos correntes.

O capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, que vão desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Por representar uma grande parte do total dos ativos de uma empresa, o capital de giro exige um esforço maior do administrador financeiro do que aquele requerido pelo capital fixo.

Dolabella (1995, p. 102), oferece a seguinte definição de capital de giro: “são os recursos financeiros aplicados pela empresa na execução do ciclo operacional de seus produtos, recursos estes que serão recuperados financeiramente ao final deste ciclo.”

2.3.2 Capital de giro líquido

Como destacam Ross *et al* (1995, p. 27), “Define-se capital de giro líquido como sendo a diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes.”

Gitman (1997, p. 616) diz que “o *capital de giro (ou circulante) líquido*, é a diferença entre os ativos e passivos circulantes, é uma medida conveniente da liquidez da empresa e também reflete sua capacidade de gerenciar suas relações com fornecedores e clientes.” Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p. 16):

O *capital de giro (circulante) líquido* – CCL – é mais diretamente obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidades e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo).

De forma algébrica, pode-se representá-lo das seguintes formas:

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

ou

$$\text{CCL} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}) - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo})$$

2.3.3 Características do capital de giro

Conforme definido anteriormente, o capital de giro representa os recursos investidos no ativo circulante da empresa, os quais são demandados para financiar suas necessidades operacionais, que vão desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Mehta (1978, p. 11), destaca três características do capital de giro, a saber:

- a) *Duração curta*: os principais componentes do ativo circulante (caixa, contas a receber e estoques) são de curta duração, não superando o ciclo operacional da empresa que, na maioria dos casos, é de um ano.
- b) *Rápida transformação e formas inter-relacionadas*: cada componente do ativo circulante se transforma rapidamente em outras formas de ativo. Esse processo se dá da seguinte forma: o saldo de caixa é usado para recompor os estoques; os estoques, por sua vez, são diminuídos ao serem feitas vendas a prazo, que elevam os saldos de contas a receber; em contrapartida, a cobrança das contas a receber aumenta os saldos de caixa. Esse ciclo ininterrupto é conhecido como “ciclo de caixa da empresa”.
- c) *Formas de ativos e sincronização dos níveis de atividade*: em qualquer empresa ocorre três atividades básicas, que são: produção, vendas e recebimento. Se essas três atividades fossem instantâneas e sincronizadas, evidentemente o capital de giro não necessitaria de investimentos. Exemplos: se a produção e a venda fossem sincronizadas entre si, não haveria necessidade de estocagem; se todos os clientes pagassem à vista, não haveria administração de contas a receber. Mas, em toda atividade há o elemento “incerteza” e a “falta de sincronização” é uma constante na vida das empresas. Esses fatos, por si sós, destacam a essencialidade de uma gestão eficaz do capital de giro.

2.3.4 Administração do capital de giro

O capital de giro precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa, decorrentes de forças advindas dos ambientes interno e externo.

Assaf Neto & Silva (1997, p. 15), esclarecem que:

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

2.4 Gestão financeira nas empresas

2.4.1 A Contabilidade como instrumento de gestão

Neste tópico, vem à tona o conceito de *Contabilidade Gerencial e Informação Gerencial Contábil*, ou seja, a Contabilidade sendo utilizada como instrumento de gestão. Aqui vamos recorrer a uma definição bastante interessante de Atkinson *et al* (2000, p. 36), a saber:

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. Um exemplo de **informação gerencial contábil** é o relatório de despesas de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercearia. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, prestar um serviço, desempenhar uma atividade e um processo comercial, e atender a um cliente. A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

Tradicionalmente, a informação gerencial contábil tem sido também financeira, mas, recentemente, a informação gerencial contábil tornou-se muito mais abrangente, incluindo também informações operacionais ou físicas, portanto, não financeiras, tais como qualidade e tempo de processamento, e também informações mais subjetivas, como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

2.4.2 Contribuição da informação gerencial contábil para as empresas

Avaliar o papel que a informação gerencial contábil exerce na vida das empresas industriais, comerciais e de serviços, pode ser importante, haja vista que medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios básicos pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Em suma, as empresas obtêm sucesso e prosperidade graças à elaboração de produtos e de serviços que os clientes valorizam, produzindo-os e distribuindo-os aos clientes por meio de processos operacionais eficientes, divulgando e vendendo, efetivamente, os resultados da empresa aos clientes. Se por um lado, a informação gerencial contábil não garante o sucesso dessas atividades organizacionais críticas; por outro, seu mau funcionamento poderá resultar em severas dificuldades para as empresas; tudo depende da boa utilização por parte dos gestores responsáveis.

2.4.3 Ciclo operacional

Denomina-se ciclo operacional o período que se inicia na aquisição da matéria-prima para produção (empresas industriais), ou na aquisição da mercadoria (empresas comerciais), ou na prestação de serviços (empresas de serviços) – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final, ou da mercadoria ou ainda do serviço prestado. Em outras palavras, o ciclo operacional incorpora seqüencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção/aquisição/prestação de serviço-venda-recebimento.

Gitman (1997, p. 669), define ciclo operacional “como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matérias-primas e se utiliza de mão-de-obra no seu processo produtivo (i.e., começa a compor estoques), até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto resultante.”

De acordo com Ross *et al* (1995, p. 538), “O **ciclo operacional** é o espaço de tempo entre a chegada de matéria-prima no estoque e a data em que se recebe dinheiro dos clientes.” No tocante à extensão do ciclo operacional, Assaf Neto & Silva (1997, p. 37) dão o seguinte esclarecimento:

É sabido que a extensão do ciclo operacional é o fator determinante das necessidades de recursos do ativo circulante; ele é administrado através de:

- negociações com fornecedores e outros credores visando alongar os prazos de pagamento;
- medidas mais eficientes de valores a receber, sem prejuízo de vendas futuras, objetivando reduzir o volume de clientes em atraso e inadimplentes;
- decisões tomadas na área com intuito de diminuir os estoques e incrementar seu giro;
- concessão de descontos financeiros, sempre que economicamente justificados, na expectativa de redução dos prazos de recebimentos das vendas etc.

A figura 2 ilustra linearmente o conceito de ciclo operacional, definido acima.

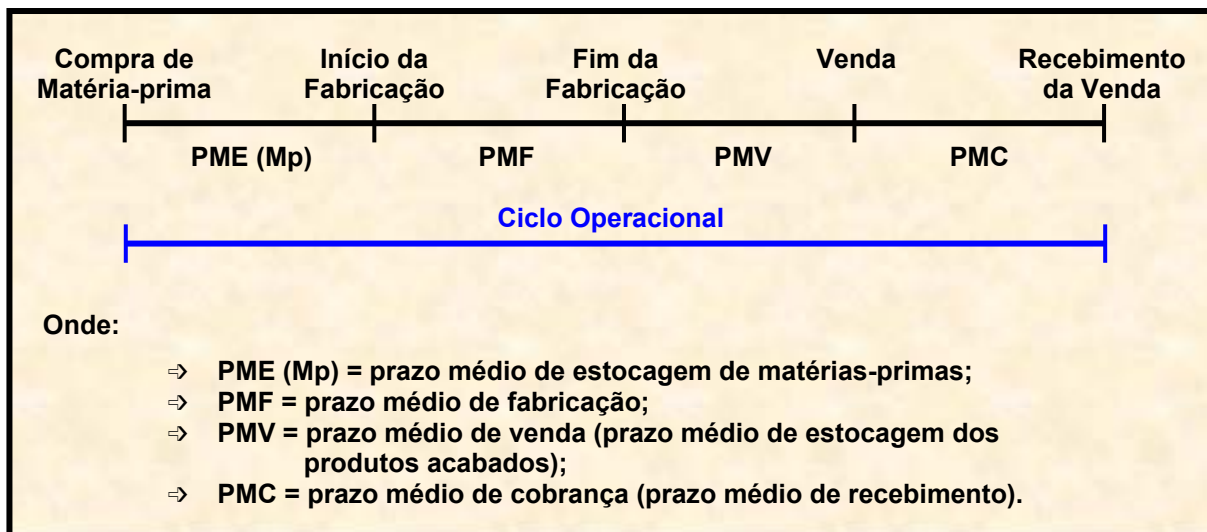


Figura 02. Ciclo operacional de uma empresa industrial.²

2.4.4 Ciclo financeiro

De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 22):

O *ciclo financeiro* mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. Em outras palavras, representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. Evidentemente, ocorrendo desconto dos títulos representativos da venda a prazo, o ciclo de caixa e, conseqüentemente, o período de necessidade de caixa reduzem-se pelo prazo da operação.

Segundo Brasil (1993, p. 17), “O ciclo financeiro começa com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo vários outros desembolsos referentes a salários, impostos, encargos etc.”

² Figura extraída e adaptada de ASSAF NETO, Alexandre, e SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 19.

A figura 3 ilustra o conceito de ciclo financeiro, definido acima.

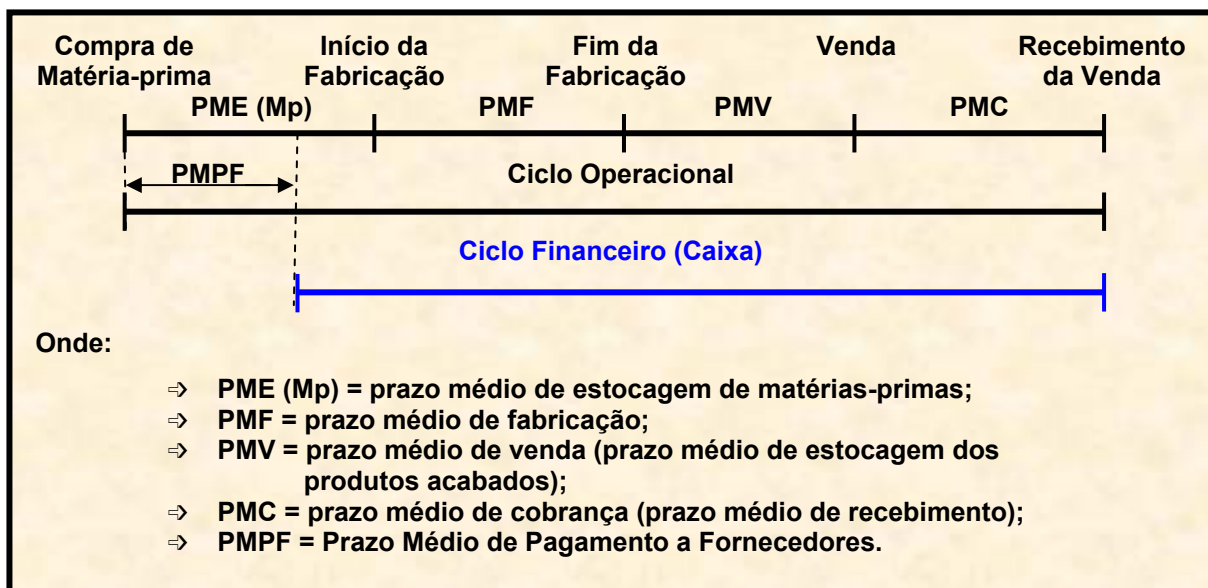


Figura 03. Ciclo financeiro de uma empresa industrial.³

2.4.5 Ciclo econômico

Assaf Neto & Silva (1997, p. 22) define ciclo econômico da seguinte forma:

O *ciclo econômico* considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda. Não leva em consideração, pelo próprio enunciado do ciclo, os reflexos de caixa verificados em cada fase operacional, ou seja, os prazos de recebimentos das vendas e os pagamentos dos gastos incorridos.

Conforme Brasil (1993, p. 17), “O ciclo econômico começa com as compras das matérias-primas e termina com as vendas dos produtos ou serviços acabados ou entregues, havendo entre esses dois eventos vários outros, em função do tipo de negócio.”

³ Figura extraída e adaptada de ASSAF NETO, Alexandre, e SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21.

A figura 4 ilustra o conceito de ciclo econômico, definido acima.

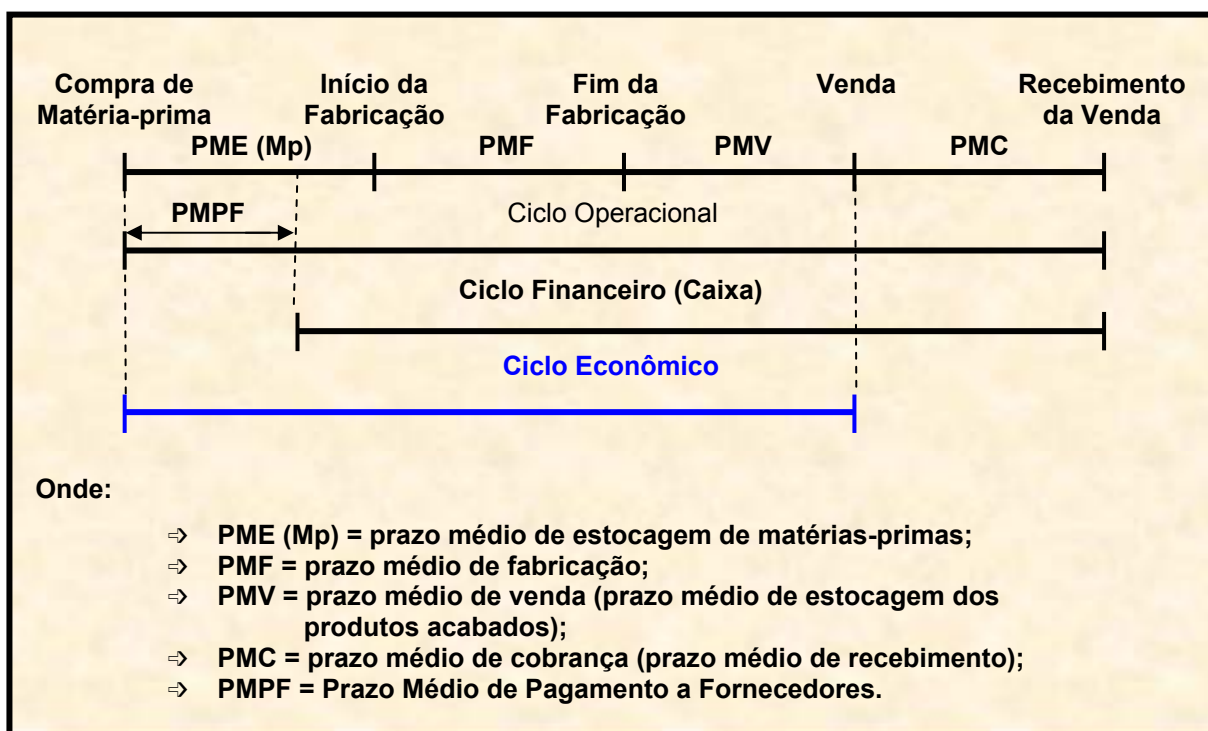


Figura 04. Ciclo econômico de uma empresa industrial.⁴

2.4.6 Equilíbrio financeiro

É sabido que as empresas precisam buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional. A partir dessa afirmativa, pode-se introduzir o conceito de equilíbrio financeiro, nas palavras de Assaf Neto & Silva (1997, p. 24):

O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos.

⁴ Figura extraída e adaptada de ASSAF NETO, Alexandre, e SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 21.

2.4.7 Planejamento financeiro de curto prazo

De acordo com Ross *et al.* (1995, p. 534), “As finanças de curto prazo envolvem uma análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e freqüentemente exercem impacto sobre a empresa dentro do prazo de um ano.”

Quando se menciona tomada de decisões financeiras de curto prazo, um termo inevitavelmente vem à tona: *capital de giro líquido*. Como já definido anteriormente, no tópico 2.2.2, capital de giro líquido é a diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Apesar de a ênfase das finanças de curto prazo no capital de giro indicar que se trata de um tema contábil, a tomada de decisões de capital de giro líquido também se apóia em fluxos de caixa e valor presente líquido.

Ross *et al.* (1995, p. 534) apresentam algumas questões básicas de finanças de curto prazo, a saber:

- a) Qual é um nível razoável de caixa a ser mantido num banco para pagar contas?
- b) Quanto deve ser encomendado de matéria-prima?
- c) Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Cabe à empresa adotar uma política nas suas finanças de curto prazo para responder às questões acima, decidindo entre uma política flexível ou uma política restritiva. Vale ressaltar a importância de se medir as conseqüências e riscos de cada alternativa.

2.4.8 Planejamento financeiro de longo prazo

Ross *et al.* (1995, p. 526), entendem que “longo prazo”, para efeito de planejamento financeiro, é geralmente o período compreendido entre dois e cinco anos. Dessa forma, o planejamento financeiro de longo prazo formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. Em outras palavras, é uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro, estabelecendo diretrizes de mudança na empresa.

Segundo Ross *et al* (1995, p. 525), as diretrizes supracitadas devem incluir os seguintes itens:

- a) a identificação das metas financeiras da empresa;
- b) uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa; e
- c) um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

O planejamento financeiro obriga a empresa a fazer uma reflexão sobre suas metas. Uma das metas que as empresas perseguem é o crescimento. É sabido que algumas empresas utilizam, como componente básico de seu planejamento financeiro de longo prazo, uma taxa de crescimento explícita e global. Dessa forma, há ligações diretas entre o crescimento que a empresa será capaz de atingir e sua política financeira.

No mundo real, com uma concorrência acirrada e um cenário de incertezas, muitas decisões antecedem em muito os seus resultados, o que significa que sua implantação é demorada. Isso requer que as decisões sejam tomadas com grande antecedência em relação à sua implantação.

2.5 Administração de caixa

2.5.1 Conceito de caixa

Segundo Frezatti (1997, p. 13), “No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.”

2.5.2 Abrangência e importância da administração do caixa

Gitman (1997, p. 662) oferece o seguinte esclarecimento:

Uma boa administração de caixa favorece a lucratividade de uma empresa, ao reduzir o período de cobrança e os custos de transação relacionados aos processos de cobranças e pagamentos. Embora faça parte do Departamento de Tesouraria, a administração de caixa induz a um trabalho conjunto com outros departamentos, em especial com os setores de Contabilidade e Sistemas. Os sistemas de pagamentos e recebimentos da Tesouraria são utilizados pela Contabilidade para registros e conciliações de operações, enquanto outros departamentos utilizam essas informações para desenvolver políticas como condições de pagamento, níveis de estoque, métodos orçamentários e de controle.

De acordo com Mehta (1978, p. 151), “Tradicionalmente, a administração de caixa tem significado pouco mais do que a manutenção de saldos suficientes para cumprir as obrigações correntes”. Entretanto, nas circunstâncias atuais, exige-se do

gestor financeiro de qualquer empresa uma administração efetiva de caixa, onde são levadas em consideração as seguintes questões:

- a) Qual o “saldo apropriado” de caixa capaz de saldar todos os compromissos da empresa no seu vencimento?
- b) Se os saldos de caixa forem maiores que o nível apropriado em determinado momento, valerá a pena investir o saldo excedente de caixa no mercado financeiro? Em caso afirmativo, por quanto tempo deverá ser feito o investimento e quais os tipos de investimento mais adequados?
- c) Se os saldos de caixa forem menores que o necessário para saldar os compromissos em determinada data, qual o montante das aplicações que deverão ser resgatadas e quando?

Bowes *apud* Come (1999, p. 23) ressalta a importância do caixa, quando diz: “Caixa é o sangue de todas as empresas”. Da mesma forma, Mariotti *apud* Come (1999, p. 23) enfatiza a abrangência e importância da administração do caixa: “Caixa é como oxigênio. Sem ele você não sobrevive o bastante para realizar lucros”. Segundo Come, o mesmo autor menciona ainda em seu artigo que planejar as necessidades de caixa não é uma atividade tão complexa, mas muitas empresas ainda não fazem isso corretamente, quando diz:

É duro de acreditar que uma empresa com um bom produto, potencialmente altas margens de lucro e demanda de mercado forte possa ainda terminar em colapso financeiro. Mas acontece. [...] tudo porque não é dada a adequada atenção ao planejamento das necessidades de caixa.

2.5.3 Motivos da manutenção de saldos de caixa

Keynes *apud* Frezatti (1997, p. 54) diz que existem três motivos para manutenção de recursos em caixa, a saber:

- a) O *motivo transação*: é necessário para fazer os pagamentos no curso normal das atividades da empresa – compras, mão-de-obra, impostos, dividendos, entre outras;
- b) O *motivo precaução*: está relacionado com a manutenção de uma reserva de segurança para enfrentar as contingências imprevistas. Dessa forma, quanto mais previsível for o fluxo de caixa da empresa, menor será a necessidade de manutenção de saldo de caixa pelo motivo precaução. A capacidade de se obter recursos para atender às saídas de emergência também reduz a necessidade de manutenção de saldos de caixa com essa finalidade.
- c) O *motivo especulação*: está relacionado com a manutenção de caixa para aproveitar as oportunidades de investimentos que aparecerem, como as variações esperadas dos preços dos títulos, pois a utilização dos recursos nos momentos oportunos pode ocasionar ganhos para a empresa na administração de seus recursos disponíveis.

Gitman (1997, p. 664) corrobora com a classificação de Keynes, quando elenca os motivos para manter saldos de caixa em *transação*, *precaução* e *especulação*.

2.5.4 Determinação do saldo apropriado de caixa

Para a maioria das empresas, o saldo de caixa pode ser visto como sendo constituído por saldos para transação e saldos médios. Todavia, não seria correto a empresa somar os saldos exigidos pelos dois motivos para chegar ao saldo apropriado, haja vista que o mesmo dinheiro, em qualquer componente, pode ser usado para atender as duas finalidades.

O custo de manutenção de saldos de caixa seria o custo de oportunidade representado pelos juros perdidos. Neste caso, para determinar o saldo apropriado, a empresa deve comparar os benefícios aos custos da manutenção de saldos.

De acordo com Ross (1995, p. 554), “O **saldo apropriado de caixa** envolve um equilíbrio entre os custos de oportunidade da manutenção de um saldo excessivo e os custos de transação decorrentes da manutenção de um saldo muito pequeno.”

2.5.5 Modelos de administração de caixa

É sabido que a administração do caixa constitui-se numa área crítica da administração do capital de giro das empresas, e o correto dimensionamento dos recursos disponíveis pode ter impactos significativos no tocante à solvência da empresa. Buscando minimizar os problemas oriundos da administração do caixa, de forma a minimizar os custos de sua manutenção e evitar problemas em função da baixa liquidez (dificuldade de pagamento), é que vários autores se dispuseram a

analisar o comportamento das variáveis que afetam o nível do caixa das empresas, cujos esforços culminaram no desenvolvimento de modelos que visam auxiliar os gestores financeiros das empresas na árdua tarefa de determinar o saldo apropriado de caixa.

A seguir, serão apresentados alguns dos principais modelos desenvolvidos por esses autores, com um breve comentário sobre cada um deles, tendo em vista que não é objetivo deste trabalho dissecar cada um deles.

2.5.5.1 Modelo do caixa mínimo operacional

Este modelo apresenta uma forma simples de determinar o montante de recursos que uma empresa deverá manter em caixa, podendo ser útil no estabelecimento de um padrão do investimento em caixa.

Assaf Neto & Silva (1997, p. 80), dão o seguinte esclarecimento:

Para obter o *Caixa Mínimo Operacional*, basta dividir os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa. Por sua vez, para obter o giro de caixa, basta dividir 360, se a base for em dias e o período de projeção for de um ano, pelo ciclo de caixa (ciclo financeiro).

2.5.5.2 Modelo de Baumol

De acordo com Ross (1995, p. 555), “William Baumol foi o primeiro a propor um modelo formal de administração de caixa incorporando custos de oportunidade e custos de transação. Seu modelo pode ser utilizado para estabelecer o saldo apropriado de caixa.”

Este modelo assume que a empresa possui um fluxo de caixa onde os recebimentos ocorrem em períodos de tempo definidos, mas os pagamentos ocorrem continuamente e de maneira regular ao longo desses períodos, ou seja, quando existem entradas periódicas de dinheiro no caixa e saídas constantes de recursos. Trata-se de um modelo determinístico em que o fluxo de caixa é conhecido, ou seja, as entradas e saídas de caixa são previsíveis.

2.5.5.3 Modelo de Miller e Orr

Ross (1995, p. 557) esclarece o funcionamento deste modelo, a saber:

Merton Miller e Daniel Orr desenvolveram um modelo de otimização de saldos de caixa que lida com entradas e saídas que oscilam aleatoriamente de um dia a outro. No modelo Miller-Orr, inclui-se tanto entradas quanto saídas de caixa. O modelo supõe que a distribuição dos fluxos líquidos diários (entradas menos saídas de caixa) é normal. A cada dia, o fluxo líquido de caixa poderia ser o valor esperado ou algum valor mais alto ou mais baixo.

O modelo de Miller e Orr é utilizado nas situações em que os fluxos de caixa são aleatórios. Este modelo parte da existência de dois ativos: o caixa e um investimento. De acordo com o comportamento do fluxo de caixa num lapso de tempo, poderá haver transferência de recursos do caixa para o investimento de curto prazo (aplicação de recursos) ou do investimento para o caixa (resgate de recursos).

Para tanto, são estabelecidos limites de controle, determinando-se um *saldo mínimo* e um *saldo máximo* de caixa. Quando o caixa da empresa ultrapassa o limite superior (saldo máximo), são realizados investimentos para trazê-lo ao ponto de retorno, evitando-se o excesso de liquidez; em contrapartida, quando o nível de

caixa cai abaixo do limite inferior (caixa mínimo), são efetuados resgates das aplicações para trazê-lo também de volta ao ponto de retorno, restabelecendo-se a liquidez da empresa.

2.5.5.4 Modelo de dia da semana

De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 89):

[...] o comportamento do caixa no tempo quase sempre é afetado por uma variável sazonal. Assim, algumas empresas têm pagamentos concentrados no início de cada mês; em outras, como a indústria do lazer, há grande movimento no final de semana. O modelo do dia da semana é uma forma de prever o comportamento do caixa a partir de um padrão observado.

Neste modelo, calcula-se o comportamento sazonal de cada dia do mês e da semana e, a partir da previsão de saldo final de caixa para o final do mês, faz-se a previsão para o fluxo diário através de ajustamentos que levam em conta esta sazonalidade. A partir do conhecimento da estimativa do caixa para o final do mês, pode-se estimar facilmente o valor diário do caixa e, com isto, tomar decisões de financiamento ou investimento, ajustando o caixa ao menor nível possível.

2.5.5.5 Modelo de Beranek

O modelo de Beranek apresenta-se de forma contrária ao modelo de Baumol. Neste modelo, as entradas de caixa são regulares durante o período, porém as saídas de caixa são periódicas e ocorrem ao final desse ciclo. Neste caso, o saldo de caixa cresce regularmente durante todo esse período de tempo, sendo ao final totalmente consumido com os pagamentos necessários.

Neste modelo, o objetivo é estabelecer uma política de investimentos entre o momento de recebimento dos valores até a ocorrência dos pagamentos, de forma tal a otimizar a relação entre as receitas financeiras obtidas com as aplicações do saldo de caixa e os respectivos custos de transação para aplicação e resgate dos recursos, como a CPMF por exemplo.

2.5.5.6 *Modelo de Stone*

O modelo de Stone é similar ao modelo de Miller e Orr, adotando também limites de controle no seu funcionamento, porém, com a diferença de que quando a empresa ultrapassa esses limites, recebe um “sinal” indicando que será necessário a adoção de uma providência, providência essa que não resulta automaticamente numa operação de investimento ou de resgate. A ação a ser implementada depende da avaliação da administração da empresa sobre os fluxos de caixa futuros.

Para atingir seus objetivos, este modelo usa os chamados *limites de controle interno* e *limites de controle externo*. Somente quando o nível de caixa ultrapassar os limites de controle internos, é que a empresa irá agir, analisando seu fluxo de caixa para os próximos dias. Nesta situação, se a soma do nível de caixa atual e o fluxo de caixa esperado ultrapassar os limites de controle externos, uma transação será realizada: aplicações ou resgates.

2.5.6 Fluxo de caixa: base da gestão financeira

O objetivo básico do fluxo de caixa é projetar as disponibilidades financeiras da empresa, produzindo informações necessárias à programação da captação de recursos financeiros, otimização das aplicações de sobras de caixa, gerenciamento

de contas a pagar, avaliação do impacto de variações de custos e preços, entre outras decisões importantes.

Assaf Neto & Silva (1997, p. 35), oferecem o seguinte esclarecimento:

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

2.5.6.1 Gerenciamento do fluxo de caixa

O fluxo de caixa deve ter por objetivo informar as projeções das disponibilidades financeiras da empresa. Outras funções, como controle ou acompanhamento de pagamentos e recebimentos, não devem ser atribuídas ao fluxo de caixa.

Por ser um instrumento de planejamento, o fluxo de caixa está sujeito a uma natural incerteza. Por isso, o fluxo de caixa deve buscar esta meta de acerto. Do contrário, tenderá a se tornar mais um dos muitos relatórios burocráticos existentes na organização. Normalmente, uma maneira de melhorar a aplicabilidade das projeções do fluxo de caixa é utilizar ao mesmo tempo várias estimativas, tais como: a otimista, a provável e a pessimista. Assim, as decisões poderão ser tomadas com mais convicção com base numa faixa de valores (entre um mínimo e um máximo).

Uma grande parte da incerteza sobre os dados do fluxo de caixa pode ser contornada com o uso de técnicas estatísticas simples. Por exemplo, as médias

móveis de inadimplência por classe de clientes podem auxiliar nas projeções de entradas de caixa.

No tocante ao item "diversos", tanto de entradas como de saídas de caixa, deve-se ter o cuidado no sentido de evitar ter no fluxo de caixa um dado de valor substancial, sem identificação específica, o que comprometeria a utilidade da informação.

No que diz respeito à aplicação das sobras de caixa, uma das opções para a sua utilização seria a antecipação de pagamento a fornecedores ou o financiamento de clientes. Através de uma política bem negociada de descontos e juros, a empresa pode conseguir taxas de aplicação e seus fornecedores e clientes obtêm taxas de captação bem mais vantajosas do que no sistema financeiro.

O fluxo de caixa é um grande sistema de informações para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa. Uma das dificuldades para se ter um fluxo de caixa realmente eficaz é gerenciar adequadamente este sistema de informações. Esta árdua tarefa cabe ao gestor financeiro, que terá a missão de obter a necessária qualidade para esses dados.

2.6 Administração de contas a receber

A administração de contas a receber é também denominada de administração do crédito. A concessão de crédito já representa uma tradição nas relações comerciais das empresas, representando parcela expressiva de seus ativos líquidos.

2.6.1 Abrangência da administração de contas a receber

Dentro do ciclo da gestão do capital de giro, a administração de contas a receber *inicia-se* quando termina a administração dos estoques e *termina* quando a administração do caixa inicia-se. A administração de contas a receber, também conhecida como administração do crédito, é analisada dentro desses limites.

Toda empresa, ao vender bens e serviços, tem duas opções:

- a) Receber pagamento em dinheiro imediatamente; ou
- b) Esperar o pagamento por um certo período de tempo, ou seja, conceder crédito aos clientes.

A concessão de crédito consubstancia-se em um investimento num cliente, investimento esse vinculado à venda de um produto ou serviço.

De acordo com Ross (1995, p. 574):

Cria-se uma conta a receber quando há concessão de crédito. Essas contas a receber incluem o crédito concedido a outras empresas, conhecido como *crédito mercantil*, bem como o *crédito ao consumidor*. Cerca de um sexto de todos os ativos de empresas industriais assume a forma de contas a receber.

Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p. 97), existem pelo menos *quatro* possíveis explicações para a existência de vendas a prazo, apesar da visão teórica de eficiência do mercado, a saber:

- a) *O acesso ao mercado de capitais*: este acesso é diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos. Com a venda a prazo, o vendedor torna-se

um intermediário, que obtém recursos no mercado de capitais e repassa-os aos compradores, via crédito, a um custo menor do que seria obtido se a venda fosse financiada por uma instituição bancária.

- b) *O crédito fornece informações ao comprador e ao vendedor:* se a venda é a prazo, o comprador terá oportunidade de verificar a qualidade do produto adquirido e tomar eventuais providências caso esta não esteja dentro das condições acordadas. Do lado do vendedor, a venda a crédito, numa situação em que a taxa de juros da operação de venda se encontra acima do custo de oportunidade, pode transmitir informação sobre a possibilidade de insolvência do comprador.
- c) *Empresas com alto grau de sazonalidade:* essas empresas têm no crédito um incentivo para que clientes façam aquisição de mercadorias de forma mais regular, evitando os problemas decorrentes da concentração de vendas em determinado período de tempo.
- d) *Estratégia de mercado:* é bastante comum, principalmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior a venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso.

2.6.2 Crédito

2.6.2.1 Conceito

A palavra “crédito” para ser definida, faz-se necessário inseri-la num contexto, tendo em vista os vários significados que pode assumir.

De uma forma geral, podemos conceituar “Crédito” como sendo todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, por um certo tempo, uma parcela de seu patrimônio a outrem, com a expectativa de receber esta parcela integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Esta parcela do patrimônio pode estar representada por diversas formas:

- a) em dinheiro (empréstimo monetário);
- b) em bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

O crédito que uma pessoa ou entidade pode ter significa a sua capacidade de obter dinheiro, mercadoria ou serviço, mediante um compromisso de pagamento num prazo acordado.

Na área financeira, a palavra “crédito” define um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, na concessão de um empréstimo, de um financiamento ou de uma fiança.

2.6.2.2 Prazo de crédito

Os *prazos de crédito* dependem do setor de atividade em que a empresa atua. De acordo com Ross (1995, p. 575), uma empresa deve considerar três fatores no momento de estabelecer um prazo de crédito, a saber:

- a) *A probabilidade de que o cliente não pague*: no caso de empresas cujos clientes apresentam riscos elevados pode acabar oferecendo termos restritivos.
- b) *O tamanho da conta*: se a conta for pequena, o prazo de crédito será menor, isto porque as contas de valores menores têm custo mais alto de administração e os clientes são menos importantes.
- c) *A perecibilidade dos bens*: se os valores dos bens utilizados como garantia forem pequenos e não puderem ser mantidos por períodos longos, menor limite de crédito será concedido.

Assaf Neto & Silva (1997, p. 108), apontam ainda outros fatores que influenciam o *prazo de crédito*, a saber:

- a) Oligopolização dos setores;
- b) Taxa de juros praticada pelo mercado;
- c) Restrições legais;
- d) Probabilidade de pagamento; e
- e) Quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros.

2.6.2.3 *Descontos por pagamento à vista*

Segundo Ross (1995, p. 575), “Os **descontos por pagamento à vista** geralmente fazem parte dos termos de venda. Uma finalidade pela qual são oferecidos é acelerar o recebimento. A empresa precisa comparar essa vantagem com o custo do desconto.”

Consoante Assaf Neto & Silva (1997, p. 104), a concessão de desconto por pagamento à vista pode ocorrer por quatro possíveis razões:

- a) *Adiantamento do fluxo de caixa*: este adiantamento reduz a necessidade de financiamento ou aumenta o volume de recursos que podem ser alocados para outro investimento;
- b) *Aumento do volume de vendas*: neste caso, se o cliente vir o desconto como uma redução de preços;
- c) *Redução do risco de insolvência dos clientes*: está relacionada a incentivos para pagamentos mais rápidos;
- d) *Redução da sazonalidade das vendas*.

A decisão de conceder desconto já está inserida dentro da política geral de toda empresa. Apesar disso, dentre as formas existentes de decidir se o desconto concedido será ou não vantajoso, uma delas é através da comparação entre os fluxos de caixa. Se o fluxo de caixa a valor presente – situação com desconto – for superior ao fluxo de caixa, também em termos de valor presente, da situação original, a proposta deverá ser aceita pelo tomador de decisão.

2.6.3 Análise de crédito

2.6.3.1 *Objetivo e conceito*

Segundo Schrickel (1997, p. 27):

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Análise de crédito é, essencialmente, análise de risco. O risco está no futuro. No entanto, com base em análise prospectiva, fundada em dados e indicadores do passado, esse risco pode ser minimizado ou quase nulo (já que não existe risco zero) para operações de crédito.

Numa empresa, o principal objetivo da análise de crédito é justamente o de identificar os riscos existentes numa operação de vendas a prazo. A empresa deve proceder ao cálculo da capacidade de pagamento do proponente e decidir sobre o melhor tipo de operação a fazer, levando-se em consideração, obviamente, a necessidade do cliente e, o que é mais importante, a maximização dos resultados da empresa. Para que a análise de crédito seja consistente é necessário que a quantificação dos riscos vislumbrados seja bem feita, bem avaliada, e que as conclusões e recomendações sejam práticas e objetivas.

De acordo com Schrickel (1997, p. 26), em qualquer situação de concessão de crédito, faz-se necessário observar três etapas distintas, a saber:

- a) *Análise retrospectiva*: A análise histórica tem como objetivo estudar a atuação do cliente no passado, identificando possíveis fatores de risco que possam trazer dificuldades no resgate do crédito pleiteado junto à empresa.
- b) *Análise de tendências*: Consiste numa projeção da condição financeira futura do cliente, com ponderação sobre sua capacidade de suportar certo nível de endividamento.

- c) *Capacidade creditícia*: Esta etapa é fruto das duas anteriores, quando se analisou a história do cliente, através de seu passado, bem como o provável grau de risco futuro. Agora a empresa deve fazer uma conclusão acerca da capacidade creditícia do seu cliente, para que se estruture uma proposta de crédito.

Diante do exposto acima, pode-se concluir que a atividade de concessão de crédito baseia-se em informações e decisões. A decisão derivada da análise de crédito, seja ela favorável ou desfavorável, deve ser colocada para o cliente de forma clara e objetiva, contribuindo dessa forma para um enriquecimento do processo de crédito, como um todo.

2.6.3.2 Análise financeira de clientes

Sob a ótica das empresas, antes de conceder crédito a um cliente, seja pessoa física ou jurídica, se faz necessário conhecer a sua solidez financeira, procedendo a uma rigorosa análise econômico-financeira, com o intuito de assegurar o recebimento da venda. No campo financeiro, para se fazer, por exemplo, a análise do lucro de uma empresa num determinado período, é necessário decompor esse lucro nas respectivas contas de receitas e despesas que o compõe, e fazer uma análise comparativa de cada uma dessas contas com o volume de vendas da empresa. Em função disso, várias outras análises podem ser feitas, como por exemplo: descobrir as causas que afetaram o lucro da empresa no período considerado; comparar o lucro do período atual com os anteriores, para saber se

houve evolução ou involução; comparar também o lucro obtido com os lucros dos concorrentes, etc; tudo isto é parte integrante de um processo de análise.

2.6.3.3 Instrumento de trabalho do analista

O instrumento de trabalho do analista é, sem dúvida, a informação. O analista fará um trabalho com qualidade se as informações de que dispõe forem de boa qualidade, fidedignas. Cabe ressaltar aqui as diferenças existentes entre as informações disponíveis para os analistas internos e externos. O analista interno tem mais comodidade no tocante a documentos e informações que necessita no seu dia-a-dia. A título de exemplo, podemos citar o seguinte: numa determinada empresa, o valor da conta de duplicatas a receber num mês cresceu significativamente, neste caso o analista interno poderá consultar as listagens de clientes para saber quais são as contas que estão em atraso; poderá, ainda, consultar o departamento comercial para saber sobre a adoção de novas políticas comerciais que levaram a empresa a dilatar os prazos concedidos aos clientes para pagamento; ao mesmo tempo, poderá verificar se houve elevado crescimento das vendas nos últimos meses, afetando o montante de duplicatas a receber. Em contrapartida, se esta mesma situação tivesse que ser estudada por um analista externo, seria muito mais trabalhosa, além da possibilidade de receber informações não verdadeiras.

O marco inicial da análise, para o analista externo, são as demonstrações financeiras, que fornecem os dados, que se constituem na matéria-prima para o analista chegar a uma conclusão sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa analisada. Além das demonstrações financeiras, o analista

externo busca outras informações disponíveis, quanto à concorrência, ao mercado, à capacidade instalada, ao grau de tecnologia, à capacidade administrativa e profissional dos dirigentes, entre outras. Na etapa de coleta das informações, é imprescindível que o analista externo visite a empresa a ser analisada, com o objetivo de confirmar as informações que disponibilizou e, ao mesmo tempo, conhecer as instalações da empresa, a qualidade de seus produtos, a tecnologia que dispõe, entre outras.

2.6.4 Política de crédito

A política de crédito tem como objetivo básico a orientação das decisões de crédito, tendo em vista os objetivos desejados e estabelecidos, estando diretamente relacionada com a função financeira do investimento.

Segundo Silva (1978, p. 35), “A política de crédito é um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão; rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito; orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si.”

Nas empresas de porte grande, de um modo geral, há uma diretoria, uma espécie de órgão colegiado, que responde pela política e decisões de crédito.

2.6.4.1 Aspectos relevantes para uma política de crédito

Uma política de crédito define a forma pela qual a empresa vai conduzir as suas operações, se de uma forma conservadora ou agressiva. Se o objetivo da empresa é aumentar o volume de vendas, por exemplo, deverá ela adotar uma

política de crédito mais liberal (agressiva); esta postura, por outro lado, exigirá maiores investimentos em duplicatas a receber e em estoques e, conseqüentemente, trará um nível de risco maior. Se a empresa quiser reduzir o volume de duplicatas a receber e também de estoques, ela poderá trabalhar com uma política de crédito mais rígida (conservadora), na qual ela assumirá um nível de risco menor.

É muito interessante que a empresa tenha flexibilidade e controle sobre sua política de crédito, de forma a implementar mudanças rígidas e rápidas assim que a situação recomendar, atingindo um nível de equilíbrio, ou seja, protegendo-se da inadimplência e, ao mesmo tempo, otimizando seu volume de vendas, de duplicatas a receber e de estoques, de sorte a não perder clientes e, por conseqüência, uma fatia do mercado.

2.6.4.2 Nível de risco a assumir

O nível de risco de uma empresa depende de vários fatores, entre os quais está a forma que ela concede crédito a seus clientes. Se a empresa adota um critério de seleção de clientes bastante rigoroso, certamente ela estará assumindo um nível de risco menor e, conseqüentemente, está diminuindo também o seu volume de vendas a prazo; e vice-versa.

O ideal seria vender somente à vista, dessa forma não se teria problemas com incobráveis, não se teria despesas com controles de duplicatas a receber, salário de cobradores, etc. Mas, entretanto, quando a empresa é inserida no

contexto econômico, no mercado, em confronto direto com outras empresas, acirrando a concorrência, a situação fica delicada. Se a empresa não vende a prazo, seu concorrente vende e toma a sua fatia de mercado; e quando uma empresa fica sem mercado, sem clientes, está condenada à insolvência.

Portanto, a política de crédito de uma empresa deve ser orientada na seguinte direção: maximizar o lucro, ponderando o nível de risco a assumir e otimizando o grau de exigência na seleção dos clientes. Isso, teoricamente, parece simples, mas na prática é uma tarefa das mais difíceis, daí a necessidade do profissional que toma a decisão de crédito numa empresa ter uma visão ampla em relação à empresa (custo do produto, margem de contribuição, incremento das vendas pela diminuição das exigências em relação aos clientes, lucro adicional no aumento das vendas, aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes e aumento do investimento em contas a receber e estoque.

2.6.5 Decisão de crédito

As pessoas e as empresas precisam e tomam decisões diariamente, faz parte do cotidiano. Portanto, tomar decisão significa escolher entre duas ou mais alternativas disponíveis e conhecidas, aquela que melhor atenda ao anseios dos tomadores da decisão. Este processo decisório é muito amplo e complexo, e requer alguns quesitos que podem auxiliar sobremaneira na escolha da melhor decisão, como: experiência anterior, conhecimento sobre o que está sendo decidido, método para tomar decisão e uso de instrumentos e técnicas que auxiliem o administrador.

Um processo de tomada de decisão, além dos aspectos descritos acima, envolvem outros, a saber:

2.6.5.1 Método para tomada de decisão

Há algum tempo atrás, a boa capacidade de julgamento das pessoas era o balizador para se tomar uma decisão. Hoje em dia, essa “boa capacidade de julgamento” já não basta no processo decisório, é necessário, antes de tudo, um método, uma técnica. Segundo Silva (1988, p. 93), dentre os métodos disponíveis, existem alguns que podem ser de utilidade na tomada de decisão. São eles:

- a) *Métodos quantitativos*: são considerados os mais eficientes, pelo fato de utilizar registros e cálculos. Este método utiliza a estatística, a teoria das probabilidades, que são um valioso instrumento para tomada de decisão;
- b) *Simulações*: consiste na simulação de situações reais, com o intuito de fornecer subsídios para o processo decisório;
- c) *Experiência anterior*: baseia-se em decisões anteriores (casos análogos). Este método é o mais antigo e mais usado, trazendo a desvantagem de, às vezes, não ser adequado para os nossos dias, em função de todas as mudanças que houveram, no campo da economia, da política, das finanças, etc.

2.6.6 Modelos de análise e concessão de crédito

Nas operações de crédito, as empresas analisam e ponderam, convenientemente, os chamados “modelos de análise e concessão de crédito”, que

constituem a base para uma operação sadia, de forma que os clientes consigam saldar as compras no vencimento, nos valores estabelecidos.

Dentre esses modelos, podemos destacar os seguintes:

2.6.6.1 Os C's do crédito

a) CARÁTER

O caráter refere-se à índole, firmeza de vontade, personalidade da pessoa humana. No aspecto financeiro o caráter está relacionado à intenção do devedor em pagar suas dívidas.

Segundo Silva (1978, p. 46):

A experiência do banco ou de uma empresa que esteja concedendo crédito, em termos de conhecimento de seu cliente, bem como informações obtidas junto a outros bancos e/ou fornecedores, se traduz num eficiente instrumento de conhecimento da pontualidade do devedor no cumprimento de suas obrigações.

É importante considerar, em qualquer processo de crédito, os dados relativos ao passado de uma pessoa ou empresa, como subsídios à tomada de decisão, pois os hábitos de um devedor no passado, pode revelar o seu caráter no momento presente.

b) CAPACIDADE

A capacidade está relacionada à habilidade administrativa e à competência empresarial dos dirigentes de uma empresa e ao potencial de produção ou de

comercialização dessa empresa. A capacidade de uma pessoa apesar de revestir-se de uma certa subjetividade, tornando difícil medi-la, pode ser conhecida através de uma análise de seu currículo; ao passo que a capacidade física de uma empresa pode ser conhecida através de uma visita às suas instalações, conhecendo seus métodos de trabalho e o grau de tecnologia utilizado.

c) CONDIÇÕES

Existe uma série de fatores que podem afetar o desempenho de uma empresa, como os fatores externos e macroeconômicos. A título de exemplo, podemos citar as decisões governamentais. Vejamos, abaixo, algumas destas condicionantes:

- *Sazonalidade do produto*: há empresas em que a demanda pelos seus produtos ocorre apenas em épocas específicas durante o ano, como é o caso de fabricantes de sorvetes. Outro exemplo seriam as usinas de açúcar e destilarias de álcool, cuja atividade concentra-se na época da safra da cana-de-açúcar. Os responsáveis pela decisão de crédito nas indústrias devem levar em consideração estes fatores, pois podem afetar a capacidade de pagamento dessas empresas nas épocas de contração nas vendas.
- *Moda*: empresas cujas atividades sofrem influência da moda, devem estar sempre atentas às tendências do mercado, para a colocação de seus produtos, pois além da concorrência acirrada, produtos fora de moda não vendem. Se os produtos não forem vendidos afeta

sensivelmente a geração de caixa destas empresas, comprometendo sua capacidade de resgatar as dívidas nos seus vencimentos.

- ➔ *Essencialidade*: diz respeito a empresas que trabalham com produtos que não são essenciais às necessidades humanas, ou seja, que os consumidores podem relegar a segundo plano. As pessoas que tomam decisões de crédito devem levar em conta este fator, pois medidas restritivas tomadas em relação a esses produtos podem afetar o desempenho destas empresas.
- ➔ *Influência do ramo de atividade*: esta condicionante refere-se a empresas que dependem do bom desempenho de outras empresas, para obterem êxito em suas atividades. Um exemplo típico seria o desaquecimento do ramo de construção civil, afetando diretamente o desempenho das empresas de materiais de construção, empreiteiras e olarias.
- ➔ *Sensibilidade do ramo*: refere-se às empresas, cujos ramos de atividades são altamente sensíveis aos problemas de liquidez.
- ➔ *Porte da empresa*: O porte da empresa constitui-se num fator que pode interferir no seu desempenho. Em estudo (não divulgado) desenvolvido pelo Serasa (Centralização de Serviços dos Bancos S/A), numa amostra com 318 empresas insolventes, constatou-se que as empresas menores foram as mais atingidas.

d) CAPITAL

O termo capital refere-se à posição financeira da empresa. Normalmente a análise do item capital é realizada através das demonstrações financeiras do

solicitante do crédito, tendo peso significativo a situação de liquidez e endividamento da empresa. A análise através de índices financeiros apresentam-se bastante úteis neste processo.

Silva (1978, p. 52), define capital da seguinte forma:

O capital se refere à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito aos bens e recursos possuídos pela mesma para saldar seus débitos. Portanto, o “C” de capital é medido através da análise dos índices financeiros, tendo, evidentemente, um significado muito mais amplo que aquele que é dado à conta de capital na contabilidade.

e) COLATERAL

O colateral refere-se à capacidade do cliente em oferecer garantias que se constituem numa segurança adicional que, na sua falta, pode inviabilizar uma concessão de crédito. As garantias classificam-se em:

- ➔ *Garantias reais*: é a sujeição de bens móveis ou imóveis que o devedor confere ao credor para garantia de uma obrigação. Como exemplos de garantias reais, temos: alienação fiduciária, hipoteca, penhor mercantil, caução, ações, cédula hipotecária, certificado de depósito, duplicata, letra de câmbio, nota promissória, etc.
- ➔ *Garantias pessoais*: caracterizadas apenas pela promessa de contraprestação feita pelo devedor ao credor. São exemplos: aval, carta de crédito e carta de fiança.

2.6.6.2 *Árvore de decisão*

Ross (1995, p. 168), “[...] apresenta a **árvore de decisão** como ferramenta de identificação de fluxos de caixa incertos.”

Segundo Mehta (1978, p. 34), este método destinado ao tratamento de pedidos de crédito é denominado de “processo seqüencial de decisão”. Segundo o autor, o método apóia-se em duas premissas, que são:

- a) Como nem todas as informações relevantes podem ser obtidas em tempo ou sem custo, nem todas as informações relevantes valem a pena em termos de tomada de uma decisão; e
- b) A experiência do passado pode ser extremamente útil para lidar com a incerteza em relação ao futuro.

Ainda de acordo com Mehta (1978, p. 34):

O processo implícito é simples. Uma vez adquirido um dado relevante para a decisão de concessão de crédito, procuramos, em vista da experiência passada, estimar os custos associados às três alternativas: conceder crédito, rejeitar o pedido e adiar a decisão até ser obtida uma informação adicional. Escolheremos a alternativa que apresentar o menor custo esperado.

Consoante Come (1999, p. 61), árvore de decisão pode ser entendida da seguinte forma:

Árvore de decisão pode ser descrita como um diagrama de decisão. Conforme definições existentes, um diagrama de decisão consiste de ramos interconectados, cada um dos quais representa um ato que o tomador de decisões deve escolher ou um evento sobre o qual o tomador de decisões deve aprender. Pode-se definir ainda como um diagrama de um problema decisório seqüencial, com ramos individuais associados a decisões potenciais e sobre os quais os resultados seqüenciais dos cálculos de valores esperados podem ser exibidos.

2.6.6.3 *Credit scoring*

Este modelo utilizado para análise da concessão de crédito é analítico e automatizável, e consiste em estabelecer “pontos” para cada item considerado

relevante no processo de concessão de crédito. Alguns exemplos de itens a serem pontuados são os seguintes:

- a) *Pessoa física*: sexo, idade, renda, tempo de serviço, nível de escolaridade, bens móveis e imóveis em nome do solicitante do crédito, cartões de crédito, tempo de residência do imóveis, etc;
- b) *Pessoa jurídica*: nível de faturamento, índices de liquidez, nível de endividamento, imóveis próprios, etc.

Cada um dos itens descritos acima recebe um *range*, que pode ser discreto ou contínuo, e de acordo com a classificação ou posicionamento do cliente neste *range*, são atribuídas notas, de acordo com critérios previamente definidos, que servirão como parâmetro para a análise. No final, a soma do total destas notas estabelece a nota final do solicitante do crédito, denominado o seu *credit score*. A partir daí, levando-se em conta essa nota, são definidas as condições do crédito.

2.6.6.4 *Behavioural scoring*

Este modelo é similar ao Credit Scoring, utilizando também o estabelecimento de notas para se chegar à nota final do solicitante de crédito, porém, com a diferença de que o Behavioural Scoring destina-se a clientes já existentes, que já possuem histórico de crédito junto a empresa. Aqui, as notas serão estabelecidas em função de seu comportamento verificado nos períodos anteriores.

Como exemplos de itens considerados neste modelo pode-se destacar os seguintes:

- a) Pontualidade nos pagamentos;
- b) Volume das compras;
- c) Pagamentos antecipados; etc.

2.6.6.5 Redes neurais

As redes neurais são resultados de pesquisas de inteligência artificial, podendo ser definidas como um modelo teoricamente capaz de produzir uma resposta adequada para um determinado problema, mesmo quando as informações são incompletas ou quando não existe nenhum procedimento determinado para resolver o problema.

Explicando de forma simplificada, podemos dizer que os modelos artificiais de sistemas neurais (ANS – Artificial Neural Systems) procuram reproduzir os sistemas biológicos do cérebro humano, fazendo através de imitação as funções básicas dos neurônios humanos. A simulação do funcionamento dos neurônios serve como a unidade básica funcional de um ANS, assim como o código binário serve como a unidade básica dos computadores digitais.

2.6.6.6 Modelo de Buckley

Este modelo foi desenvolvido por John W. Buckley, com o objetivo de ajudar na solução de problemas relacionados à concessão de crédito.

Segundo Come (1999, p. 65), o funcionamento deste modelo exige a consideração simultânea de três modelos interativos, a saber:

a) *O modelo de marketing*: cuja função é diferenciar o risco de crédito em termos quantitativos. Todos os fatores envolvidos recebem pesos e formas de medição que possam ser demonstrados em termos quantitativos, inclusive fatores subjetivos relativos ao crédito, como o *caráter* e a *capacidade* do solicitante do crédito, são tratados quantitativamente, através de métodos analíticos.

b) *O modelo estatístico*: sua função é fornecer o conhecimento necessário sobre as características da população, que precisa ser conhecida para o desenvolvimento do modelo de crédito. Buckley utiliza em seu modelo três tipos de distribuição:

- ➔ *O modelo uniforme*: deve ser utilizado com grandes populações onde as características são conhecidas;
- ➔ *O modelo de Gauss*: deve ser utilizado com grandes populações onde as características não são conhecidas, mas assume-se que seguem uma distribuição normal; e
- ➔ *O modelo de Poisson*: deve ser utilizado para pequenas populações com baixo risco de crédito.

c) *O modelo contábil*: segue as relações definidas na análise *custo-volume-lucro*. Aqui Buckley assume que os custos fixos não variam em nenhum momento em relação ao volume de vendas e que os custos variáveis variam de forma direta e proporcional às mudanças no volume vendido.

2.6.7 Política de cobrança

Cobrança pode ser definida como sendo o ato de recebimento das contas a receber da empresa. Neste caso, o administrador de crédito deve acompanhar a experiência de pagamento com cada cliente.

2.6.7.1 Período médio de recebimento

O *período médio de recebimento (PMR)* mede o tempo médio necessário para cobrar uma conta a receber, sendo freqüentemente citado como *número de dias de vendas a receber* ou *dias de vendas em contas a receber*.

De acordo com Ross (1995, p. 581), “Para determinar o PMR na realidade, as empresas inicialmente calculam as vendas diárias médias. As **vendas diárias médias (VDM)** são iguais ao quociente entre as vendas anuais e 365.” Após o cálculo das vendas diárias médias, calcula-se o período médio de recebimento da seguinte forma:

$$\text{Período médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas diárias médias}}$$

Ainda segundo o mesmo autor, na prática, as empresas fazem um acompanhamento diário das vendas e das contas a receber. Dessa forma, um período médio de recebimento pode ser calculado e comparado aos prazos de crédito concedidos. Portanto, acompanhar as oscilações que ocorrem no período médio de recebimento da empresa, é de vital importância para avaliar as causas e repercussões dessas oscilações, possibilitando à empresa promover as devidas correções.

2.6.7.2 Esforço de cobrança

Ross (1995, p. 582), descreve os procedimentos que geralmente uma empresa adota no caso de clientes em atraso:

- a) Envia uma carta ao cliente informando que a conta está vencida;
- b) Dá um telefonema ao cliente;
- c) Contrata uma agência de cobrança; e
- d) Move uma ação contra o cliente.

As empresas, às vezes, adotam outras providências, como se negar a dar crédito adicional a clientes até que as contas vencidas sejam pagas. Esta atitude tem suas conseqüências, pois pode irritar um cliente normalmente bom e revelar um conflito potencial de interesse entre o departamento de cobrança e o departamento de vendas.

2.7 Administração de estoques

A administração de estoques é de suma importância no dia-a-dia das empresas, tanto em função do valor expressivo dos itens mantidos em estoque, como também em função de sua associação direta com o ciclo operacional da empresa. Assim como as contas a receber, os níveis de estoque também dependem em grande parte do nível de vendas, distinguindo-se no seguinte aspecto: enquanto os valores a receber surgem após a realização das vendas, os estoques precisam ser adquiridos antes das realizações das vendas.

Segundo Gitman (1997, p. 713):

Os estoques, ou bens em mãos, são ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas com um mínimo de distúrbio e, como as duplicatas a receber, representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas.

2.7.1 Características básicas dos estoques

Gitman (1997, p. 713), relata dois aspectos dos estoques que merecem ser discutidos. São eles:

2.7.1.1 Tipos de estoques

Segundo o mesmo autor, os três tipos básicos de estoque são:

- a) *Estoque de matérias-primas*: inclui todos os itens adquiridos pela empresa para a elaboração de produtos acabados;
- b) *Estoque de produtos em elaboração*: engloba todos os itens ainda presentes no processo de produção. São, de modo geral, produtos parcialmente acabados que se encontram em algum estágio intermediário de acabamento;
- c) *Estoque de produtos acabados*: são itens que foram produzidos, mas ainda não vendidos.

2.7.1.2 Diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoques

Neste tópico iremos descrever a respeito dos diversos pontos de vista que os gestores da empresa têm quanto aos níveis adequados de estoque. Segundo Gitman (1997, p. 713), cada um visualiza os níveis de estoque em função de seus próprios objetivos, a saber:

- a) *Administrador financeiro*: sua disposição é no sentido de manter os estoques em níveis baixos, de forma a assegurar que o dinheiro da empresa não esteja sendo investido inadequadamente em excesso de recursos;
- b) *Gerente de marketing*: sua vontade é que houvesse grandes estoques de cada um dos produtos acabados, para que todos os pedidos fossem atendidos tempestivamente, eliminando a necessidade de devolver pedidos por falta de estoques;
- c) *Gerente de produção*: manteria altos estoques de matérias-primas para evitar atrasos no processo produtivo e seria favorável a elevados estoques de produtos acabados, elaborados em grandes lotes, com a finalidade de reduzir os custos unitários de produção;
- d) *Gerente de compras*: preocupa-se com o estoque de matérias-primas, de forma a assegurar o atendimento das necessidades da área industrial, em quantidades certas, nos prazos desejados e a preços favoráveis. Na ausência de controle adequado, o gerente de compras pode adquirir quantidades superiores às necessidades reais de produção, a fim de obter descontos ou por ter previsto uma elevação nos preços ou escassez de certos materiais.

2.7.2 Estoques visto como um investimento

Gitman (1997, p. 714), oferece o seguinte esclarecimento:

O estoque é um investimento, no sentido de que exige o comprometimento de recursos que a empresa poderia aplicar em outras alternativas rentáveis. Em geral, quando maiores forem os saldos médios dos estoques, maiores a quantia investida e os custos envolvidos e vice-versa. O administrador financeiro, ao avaliar alterações planejadas nos níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista de custo *versus* benefício.

2.7.3 Relação entre estoques e duplicatas a receber

O gestor financeiro da empresa deve considerar as interações entre estoques e duplicatas a receber quando implementar estratégias e tomar decisões relacionadas ao processo de produção-venda, haja vista que a administração dessas duas contas apresenta um grau de relacionamento muito íntimo. É de fundamental importância reconhecer essa interação quando se tomam decisões de crédito, pois os níveis de estoques exigidos, tanto quanto os existentes, serão diretamente afetados.

Gitman (1997, p. 714), explica a relação entre estoques e duplicatas a receber da seguinte forma:

O nível e a administração dos estoques e das duplicatas a receber estão intimamente relacionados. Geralmente, no caso de empresas industriais, quando um item é vendido, passa-se dos estoques para duplicatas a receber e, finalmente, para caixa. Devido à íntima relação entre esses ativos circulantes, não se deve considerar independentes as funções de administrar estoques e duplicatas a receber. Por exemplo, a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar num maior nível de vendas, que só podem ser garantidas com níveis mais elevados de estoques e de duplicatas a receber.

2.7.4 Abrangência da administração de estoques

Assaf Neto & Silva (1997, p. 143), destacam a importância e a relevância da administração de estoques da seguinte forma:

Investimento em estoques 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.

Mehta (1978, p. 83), relata o papel do administrador financeiro, no tocante à gestão dos níveis gerais de estoques:

Assim como as decisões sobre concessão de crédito e cobrança afetam o nível de investimento em contas a receber, as decisões em relação à aquisição (ou produção) de bens influenciam o investimento em estoques. Entretanto, o administrador financeiro geralmente não é o responsável pela produção ou pelas compras numa grande empresa. Em conseqüência, ele não se acha diretamente envolvido na administração de estoques. Não obstante, como o investimento em estoques exige a alocação de recursos financeiros, os níveis *gerais* de estoques constituem uma preocupação direta do administrador financeiro.

Como a manutenção de estoques em níveis acima do necessário acarreta uma série de despesas de estocagem e, ao contrário, caso tenham sido subdimensionados, podem levar à perda de vendas, isso torna sua administração uma tarefa difícil. O objetivo a ser perseguido, neste caso, é garantir que os estoques necessários estejam disponíveis quando necessários para manutenção do ritmo de produção, ao mesmo tempo que os custos de encomenda e manutenção de estoques sejam minimizados.

2.7.5 Técnicas para a administração de estoques

Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p. 144):

Analisando as vantagens de possuir estoques, deve-se compará-las com seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção. A decisão de *quando* e *quanto* comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques.

As modernas técnicas de administração de estoques têm sido desenvolvidas no sentido de reduzir ao mínimo o volume de estoques. Entretanto, há, na literatura financeira, vários modelos que se destinam a tratar deste assunto. Aqui apresentaremos, de forma resumida, seis sistemas básicos, a saber:

2.7.5.1 O sistema ABC

O Sistema ABC é uma técnica de administração de estoques que classifica os estoques em três categorias, por ordem decrescente de importância, quanto ao valor dos investimentos feitos em cada uma.

Gitman (1997, p. 716) detalha o Sistema ABC da seguinte forma:

Uma empresa que usa o **sistema ABC** classifica seus estoques em três grupos: A, B e C. O *grupo A* inclui aqueles itens que requerem maior investimento. Numa distribuição típica, esse grupo consiste de 20% dos itens totais e representa 80% do valor do investimento total em estoques. O *grupo B* consiste de itens que representam o maior investimento depois do A. O *grupo C* consiste, em geral, de um grande número de itens cujo investimento é relativamente pequeno. A divisão dos estoques em itens A, B e C permite que a empresa determine o nível e os tipos de procedimentos necessários ao controle do estoque.

Depreende-se, então, da divisão supracitada, que o controle dos itens que compõem o grupo “A” deve ser bem mais rigoroso que dos demais, em função do investimento realizado. Como o próprio Gitman (1997, p. 717) diz, os itens do grupo “A” são dignos de *registros permanentes*. Já os itens do grupo “B” devem ser freqüentemente controlados através de verificações periódicas de seus níveis e, por último, os itens do grupo “C” poderiam ser controlados por meio de procedimentos rudimentares.

2.7.5.2 O modelo do Lote Econômico de Compra (LEC)

O Lote Econômico de Compra (LEC) foi desenvolvido por F. Harris, em 1915 e, apesar de já ter passado quase um século de sua concepção, continua sendo um dos modelos mais utilizados na gestão financeira de estoques.

Segundo Gitman (1997, p. 717):

Um dos instrumentos sofisticados mais comumente citados para se determinar a quantidade ótima de compra de um item de estoque é o **modelo do lote econômico de compra (LEC)**, o qual leva em conta os vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o fim de determinar a quantidade do pedido que minimiza os custos totais de estocagem.

Consoante Mehta (1978, p. 86), “O modelo de pedidos constantes (ou lote econômico) de administração de estoques talvez seja o mais freqüentemente encontrado na literatura e na prática.” De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 145), este modelo possui algumas hipóteses que precisam ser conhecidas antes de sua aplicação. São elas:

- a) *Demanda constante*: a empresa pode determinar a procura pelo produto e sabe-se que é constante por unidade de tempo (dia, quinzena, mês etc.).
- b) *Recebimento instantâneo do estoque*: diz respeito ao fornecimento do estoque a ser comercializado. Quando o estoque da empresa atingir zero, novas unidades serão pedidas e recebidas imediatamente.
- c) *Não existe desconto*: a existência de desconto é um incentivo para que se adquira mais unidades do que previsto originalmente. Ao não admitir a existência de desconto, procura-se retirar o incentivo dado pelo fornecedor para compra do produto e concentrar-se na análise tão-somente dos incentivos internos (da empresa) no processo de tomada de decisão de estocagem.
- d) *Os preços não se alteram*: esta hipótese tem o objetivo de isolar a variável preço para estudar melhor a gestão dos estoques de uma empresa.

- e) *Não existe risco*: nesta hipótese considera-se apenas a variável rentabilidade, desprezando-se a questão do risco.
- f) *Existem dois tipos de custo*: Para o LEC, os dois tipos de custos existentes são: o custo de estocagem e o custo do pedido.
- g) *Cada estoque é analisado independentemente*: aqui se considera que a administração de estoques é independente para cada produto. Assim, a gestão de um item do estoque não afeta a gestão de outros itens.

2.7.5.3 FMS – Flexible Manufacturing Systems

O *FMS* é um software que foi desenvolvido para ser utilizado na administração de estoques, onde as operações das máquinas de produção são monitoradas por computadores. Os computadores podem comandar inclusive a troca de ferramentas das operações de manuseio de materiais, ferramentas, acessórios e estoques. Há a possibilidade do software monitorar também o controle estatístico da qualidade. Este sistema é normalmente utilizado em indústrias com grande diversidade de peças e produtos finais, montados em lotes.

2.7.5.4 MRP – Material Requirement Planning

O *MRP* é também um software que pode ser utilizado para emitir ordens de fabricação, de compras, controlar estoques e administrar a carteira de pedidos dos clientes. Opera em base semanal, exigindo uma previsão de vendas no mesmo prazo, de forma a possibilitar a geração de novas ordens de produção para a fábrica. O sistema é capaz de operar com diversas fórmulas para cálculo dos lotes de

compras, fabricação e montagem, diversos estoques de material em processo, como estoque de matérias-primas, partes, submontagens e produtos acabados.

Gitman (1997, p. 720), dá o seguinte esclarecimento:

Muitas empresas se utilizam do **sistema MRP (*materials requirement planning*)** para determinar o que e quando encomendar, e quais as prioridades nas emissões de pedidos de materiais. O sistema MRP utiliza-se dos conceitos do LEC para determinar quais quantidades devem ser pedidas. Com o uso de um computador, são feitas simulações, acerca da *lista de insumos* específicos que compõem um determinado produto, levando-se em conta o estado atual dos estoques e o processo de fabricação.

O mesmo autor relata também a vantagem do referido sistema, quando diz que:

[...] ele força a empresa a pensar de uma forma global acerca de suas necessidades de estoques para, assim, poder efetuar adequadamente seus planos de produção. Seu objetivo é reduzir os investimentos em estoques sem causar problemas à produção.

2.7.5.5 OPT – *Optimized Production Technology*

De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 170), “*Optimized Production Technology* (OPT) é uma abordagem de administração de empresas baseada no conceito de *gargalo*. Para o OPT, o objetivo da empresa é ganhar dinheiro; e esta meta é mensurada por três medidas: o fluxo de materiais que passa pela fábrica, o estoque e as despesas operacionais.” Nesse sistema, as ordens de fabricação são vistas como tendo de passar por filas de espera de atendimento nos diversos postos de trabalho na fábrica, enfatizando a racionalidade do fluxo de materiais por esses diversos postos de trabalho. O conjunto de postos de trabalho formam então uma rede de filas de espera. Para essa situação, o OPT tem uma série de regras sobre como melhorar o fluxo total de produtos pela fábrica, por decisões feitas em nível da

própria fábrica. Consegue-se, dessa forma, determinar as prioridades de fabricação e as capacidades dos postos de trabalho, maximizando o uso de recursos críticos, relativamente com baixo nível de produtos em processamento e baixo tempo total de processamento.

2.7.5.6 Sistema *just-in-time* (JIT)

Assaf Neto & Silva (1997, p. 162) comentam que o *just in time* (JIT) é uma filosofia de gestão empresarial criado no Japão que, sem exagero, alterou a forma de pensar da administração de estoques. Esse sistema está baseado nos seguintes fundamentos:

- a) *Eliminação total dos estoques; e*
- b) *Produção puxada pela demanda.*

O sistema JIT foi desenvolvido com o objetivo de ser utilizado em fábricas onde os empregados possuem motivação e mobilização, com grande liberdade de ação. É um sistema que “puxa” a produção da fábrica, inclusive até o nível de compras, pelas necessidades geradas na montagem final. As peças ou submontagens são colocadas em caixas feitas especialmente para cada uma dessas partes, que, ao serem esvaziadas na montagem, são remetidas ao posto de trabalho que faz a última operação e essa remessa funciona como uma ordem de produção. Com o JIT, a produção só começa quando existir um produto demandado pelo cliente, ou seja, o processo depende da existência da demanda. Portanto, no JIT os equipamentos somente são utilizados quando necessários, mesmo que isto implique que a contabilidade de custos da empresa apure maiores custos por produtos.

Gitman (1997, p. 720) descreve o sistema JIT do seguinte modo:

O **sistema *just-in-time* (JIT)** é usado com vistas a minimizar o investimento em estoques. Sua filosofia é de que os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são requeridos na produção, levando à redução extrema, ou mesmo à eliminação dos estoques de segurança. Idealmente a empresa só manteria estoques de produtos em elaboração. Para uso do JIT, é fundamental uma forte coordenação entre a empresa, seus fornecedores e transportadores, para assegurar que os materiais cheguem no prazo certo.

2.7.6 Avaliação da decisão de estocagem

Assaf Neto & Silva (1997, p. 173), dão o seguinte esclarecimento 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.

Para melhor avaliar a decisão da empresa e fornecer informações para otimizar o desempenho do seu ciclo operacional, será necessário confrontar o custo da política de estocagem com a sua rentabilidade.

2.8 Administração de financiamentos de curto prazo

Segundo Gitman (1997, p. 622), “Uma das decisões mais importantes que precisa ser tomada com respeito aos itens circulantes da empresa é como usar os passivos circulantes para financiar os ativos circulantes.”

2.8.1 Necessidades de financiamento de capital de giro

De acordo com Come (1999, p. 82):

[...] a administração dos itens componentes do capital de giro (caixa, contas a receber, estoques), têm como objetivo manter seus níveis os menores possíveis, necessários apenas para manutenção da continuidade das atividades operacionais da empresa, sem que ela fique exposta a situações de insolvência. Essa política tem como objetivo reduzir seus custos operacionais associados à manutenção desses ativos e deverá contribuir para a melhoria da lucratividade da empresa.

O objetivo descrito no parágrafo anterior é desejável que seja atingido, mas, entretanto, ocorrem, inevitavelmente, oscilações nos níveis dos componentes do capital de giro que dificultam o atingimento dessa meta. Brigham *apud* Come (1999, p. 82), oferece o seguinte esclarecimento:

Virtualmente todas as empresas precisam acumular ativos circulantes em períodos de crescimento das vendas. O crescimento das vendas implica em um aumento nos volumes de contas a receber e estoques, os quais posteriormente, com a diminuição do volume de vendas, voltam a níveis menores, tendo em vista a existência de um grau de relacionamento significativo entre os volumes de vendas e os níveis de estoques e contas a receber.

Mesmo com a diminuição do volume de vendas os ativos circulantes não caem a zero, uma vez que é necessário um nível mínimo de recursos destinados à manutenção das atividades normais da empresa. O ciclo financeiro da empresa é que deve determinar qual o nível ótimo de capital de giro que deverá ser mantido. Desprezando-se as variações que ocorrem nos níveis necessários de capital de giro, a empresa deveria utilizar-se das receitas operacionais de um ciclo para financiar as necessidades financeiras do ciclo seguinte, determinando, assim, um equilíbrio nos saldos de seus recursos a curto prazo. A transferência de recursos dentro do ciclo de conversão de caixa (caixa – estoques – contas a receber – caixa), permitiria a manutenção do nível ideal de capital de giro definido pela empresa, não sendo

necessário, portanto, novos aportes ou financiamentos. Entretanto, no dia-a-dia das empresas, a situação supracitada raramente ocorre na prática, devido às variações que, inevitavelmente, ocorrem nos seus níveis de vendas, em que a sazonalidade interfere significativamente nos níveis necessários de capital de giro.

As necessidades de financiamento das empresas podem ser divididas da seguinte forma:

- a) *Permanentes*: são representadas pelo valor dos ativos permanentes mais os ativos circulantes permanentes da empresa, representados pelo nível mais baixo observado durante o ciclo, permanecendo inalteradas ao longo do ano;
- b) *Sazonais ou temporárias*: são aquelas atribuídas à variação de determinados itens do ativo circulante, alteram-se ao longo do ano, proporcionalmente à variação desses itens.

As necessidades de financiamento acima descritas deverão ser supridas por recursos oriundos do patrimônio líquido da empresa ou por financiamentos de terceiros. A tabela abaixo ilustra uma estimativa de valores de uma determinada empresa, para suas necessidades de ativos circulantes e permanentes durante um ano, em função de seu nível de atividades planejado; mostra também suas necessidades permanentes e sazonais de recursos.

Tabela 11. Necessidades de investimentos permanentes e sazonais

Mês	Ativos circulantes (1)	Ativos permanentes (2)	Ativos totais ^a [(1) + (2)] (3)	Necessidade permanentes de fundos ^b (4)	Necessidade sazonal de fundos [(3) – (4)] (5)
Janeiro	4.000	13.000	17.000	13.800	3.200
Fevereiro	3.000	13.000	16.000	13.800	2.200
Março	2.000	13.000	15.000	13.800	1.200
Abril	1.000	13.000	14.000	13.800	200
Maio	800	13.000	13.800	13.800	0
Junho	1.500	13.000	14.500	13.800	700
Julho	3.000	13.000	16.000	13.800	2.200
Agosto	3.700	13.000	16.700	13.800	2.900
Setembro	4.000	13.000	17.000	13.800	3.200
Outubro	5.000	13.000	18.000	13.800	4.200
Novembro	3.000	13.000	16.000	13.800	2.200
Dezembro	2.000	13.000	15.000	13.800	1.200
Média mensal ^c				13.800	1.950

FONTE: Gitman (1997, p. 623)

^a Estes valores representam a necessidade total de fundos pela empresa.

^b Estes valores representam a necessidade mínima de ativos totais.

^c Equivalem à soma dos valores mensais dividida por 12.

2.8.2 Características do financiamento de curto prazo

Segundo Come (1999, p. 87), os financiamentos de curto prazo possuem três características, a saber:

- a) *Rapidez na obtenção do empréstimo:* comparativamente aos empréstimos de longo prazo, a obtenção de empréstimos a curto prazo é mais rápida, os quais exige um exame menos detalhado da situação econômico-financeira da empresa, haja vista que a ocorrência de fatores que poderiam alterar a capacidade de pagamento da mesma, num intervalo curto de tempo, é menos provável.
- b) *Flexibilidade:* é sabido que as empresas necessitam de recursos, sazonais ou cíclicos, para suas atividades do dia-a-dia e, na maioria dos casos, preferem obtê-los com financiamentos de curto prazo. Esta

preferência se justifica pelas características dos empréstimos a longo prazo, que têm menor flexibilidade em relação aos de curto prazo.

De acordo ainda com Come (1999, p. 87), essa menor flexibilidade dos empréstimos a longo prazo justifica-se pelas seguintes razões:

- ➔ *Custos operacionais*: comparativamente aos empréstimos a curto prazo, a captação dos empréstimos a longo prazo produzem custos operacionais maiores;
 - ➔ *Liquidação antecipada*: caso a empresa deseje liquidar o empréstimo antes do prazo do vencimento, em função de uma estabilidade na sua situação de liquidez, nem sempre as condições para liquidação antecipada são vantajosas, sob a ótica financeira.
 - ➔ *Restrições estabelecidas nos contratos a longo prazo*: a empresa deve estar atenta às restrições estabelecidas nos contratos, uma vez que podem restringir algumas de suas ações, como a manutenção de ativos reais em garantia do contrato.
- c) *Riscos de renovação das dívidas a curto prazo*: a renovação dos empréstimos a curto prazo trazem alguns riscos quando da sua renovação, pelo fato desses empréstimos exigir renovações mais freqüentes. Nesse processo de renovação existem dois riscos associados que precisam ser analisados quando da sua contratação. São eles:

- ➔ *A elevação dos juros na época da renovação do empréstimo:* esse fator pode causar um aumento expressivo nos custos financeiros da empresa e até mesmo a impossibilidade de sua renovação. Nesse caso, um empréstimo a longo prazo com taxas prefixadas poderia ser uma alternativa mais interessante;
- ➔ *As variações nas condições operacionais da empresa:* essas variações e até mesmo a alteração das condições de mercado, como alteração das taxas de juros, limitação do crédito e incidência de novos impostos, pode levar o fornecedor do crédito a não renovar os limites concedidos, exigindo a liquidação dos valores emprestados à empresa. Nesse caso, a incapacidade financeira da empresa em liquidar essas dívidas pode conduzi-la a uma situação de insolvência.

2.8.3 Fontes do financiamento a curto prazo

Os riscos inerentes às operações de financiamento a curto prazo dependem da modalidade do financiamento, cada um tem suas peculiaridades e, por conseqüência, seus riscos. Consoante Come (1999, p. 90), existem basicamente três tipos de financiamentos que podem ser utilizados para financiar as necessidades a curto prazo, a saber:

- a) *Financiamentos através de fornecedores:* essa modalidade de financiamento a curto prazo constitui-se numa atraente alternativa para a empresa, principalmente nas situações em que os empréstimos bancários apresentam custos muito elevados, ou tornam-se inacessíveis face às condições de crédito da empresa. Essa rubrica merece um

acompanhamento contínuo por parte da empresa, pois pode constituir-se numa excelente fonte de capital de giro, otimizando seu fluxo de caixa e reduzindo seus custos financeiros. Brigham e Houston *apud* Come (1999, p. 90) esclarecem que:

As contas a pagar ou crédito de fornecedores, constituem a maior categoria individual dentre as dívidas a curto prazo, representando aproximadamente 40% dos passivos correntes da sociedade anônima não financeira média. Essa percentagem é um pouco maior para empresas menores; como as empresas pequenas não conseguem financiamento de outras fontes, elas contam muito com o crédito de fornecedores.

b) *Financiamentos através de empréstimos bancários*: a maneira mais comum de financiar um déficit temporário é a obtenção de um empréstimo bancário. As empresas que usam empréstimos bancários de curto prazo geralmente solicitam a seu banco uma linha de crédito que lhes permita fazer empréstimos até um limite previamente especificado. Esse limite é denominado “*Limite de Crédito*” e é definido em função de uma análise econômico-financeira-patrimonial da empresa, que aponta o risco e o valor máximo que a empresa poderá utilizar. Os empréstimos bancários juntamente com os créditos junto a fornecedores constituem-se nas fontes de recursos mais importantes para o financiamento do capital de giro da empresa. Por outro lado, os empréstimos bancários de curto prazo também podem inviabilizar os planos de expansão da empresa no momento em que suas necessidades de financiamento aumentam e ela tem linhas adicionais de crédito negadas pelo banco; ou no caso em que o custo dos financiamentos são elevados e incompatíveis com as taxas de retorno previstas nos projetos da empresa.

c) *Constituição de provisões*: representam valores referentes a despesas já incorridas e, portanto, já registradas pelo regime de competência, mas que não tiveram o respectivo desembolso efetuado, constituindo-se, dessa maneira, numa forma de financiamento da empresa, apesar de apresentar prazos em geral bastante curtos. Como exemplos típicos dessas contas de provisões, podemos citar os salários pagos após o encerramento do mês, os impostos calculados com base mensal e que são recolhidos somente no período seguinte. Trata-se de um tipo de financiamento sem custo para a empresa, haja vista que não são pagos explicitamente juros sobre os recursos que tiveram seu pagamento postergado.

2.9 Síntese do capítulo

Este capítulo apresentou uma visão do *referencial teórico* sobre gestão financeira de empresas, direcionada exclusivamente para as empresas de médio e grande portes, objeto do presente estudo, dentro do enfoque tradicional de gestão do capital de giro. Discutiu-se aqui as técnicas de administração dos itens circulantes do balanço patrimonial, relativas às origens e aplicações de recursos de curto prazo.

A gestão do capital de giro vem sendo focalizada como uma área importante para o equilíbrio financeiro das empresas, sendo responsável pelo sucesso dos negócios. É dentro desta perspectiva que o estudo se apresenta; focaliza a análise, o controle e a administração do capital de giro dentro de uma realidade prática, sem prescindir do embasamento teórico necessário.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A pesquisa de campo foi realizada em vinte e cinco indústrias de confecções, localizadas em dez municípios paranaenses, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 12. *Quantidade de empresas pesquisadas por município*

Nº DE ORDEM	MUNICÍPIOS	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
1	APUCARANA	6
2	CAMPO MOURÃO	1
3	CIANORTE	2
4	DOIS VIZINHOS	1
5	FRANCISCO BELTRÃO	1
6	JAPURÁ	2
7	LONDRINA	5
8	MARINGÁ	5
9	PARAÍSO DO NORTE	1
10	TUNEIRAS DO OESTE	1
Total de indústrias		25

As entrevistas realizadas revelaram as seguintes características dessas vinte e cinco indústrias:

3.1.1 Natureza jurídica

No tocante a este quesito, vinte e quatro indústrias (96%) eram Sociedades por Quotas de Responsabilidade Limitada e apenas uma (4%) era Firma Individual.

3.1.2 Atividade econômica principal

Quanto à principal atividade econômica desenvolvida, vinte e uma indústrias (84%) confeccionavam artigos do vestuário; e apenas quatro delas (16%)

exploravam a confecção de acessórios do vestuário. Os termos “confecção de artigos do vestuário” e “confecção de acessórios” estão definidos no tópico 1.4 .

3.1.3 Tempo de atividade no mercado

Com relação ao tempo que as empresas vêm operando no mercado, a pesquisa revelou o que mostra a tabela abaixo:

Tabela 13. *Tempo de atividade das empresas pesquisadas*

TEMPO	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
De 01 a 05 anos	3	12%
De 06 a 10 anos	8	32%
De 11 a 15 anos	8	32%
De 16 a 20 anos	4	16%
Acima de 20 anos	2	8%
TOTAL	25	100%

3.1.4 Número de funcionários

A presente pesquisa, conforme definido no tópico 1.3, utiliza o “*número de funcionários*” como critério de classificação do porte das empresas. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que vinte e uma indústrias (84%) empregam de 100 a 499 funcionários, sendo, portanto, empresas de médio porte; e apenas quatro (16%) têm, em seu quadro de funcionários, mais de 500 pessoas empregadas, sendo, então, empresas de grande porte.

3.1.5 Número de sócios que controlam a empresa

O número de sócios que tomam decisões nas empresas, controlando-as, pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 14. *Número de sócios que controlam as empresas*

NÚMERO DE SÓCIOS	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
1 sócio	7	28%
2 sócios	16	64%
3 sócios	0	0%
4 sócios	1	4%
Acima de 4 sócios	1	4%
TOTAL	25	100%

3.1.6 Níveis de chefia e/ou gerência

A tabela abaixo mostra, na hierarquia das empresas pesquisadas, o número de níveis de chefia e/ou gerência existentes entre o mais alto e o mais baixo.

Tabela 15. *Níveis de chefia/gerência existentes nas empresas*

NÍVEIS	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
1 nível	5	20%
2 níveis	9	36%
3 níveis	10	40%
4 níveis	1	4%
Acima de 4 níveis	0	0%
TOTAL	25	100%

3.1.7 Exportação

No que diz respeito à exportação de artigos do vestuário e/ou acessórios do vestuário, a pesquisa revelou que 10 empresas (40%) trabalham com exportação e, a maioria, 15 empresas (60%) ainda não exportaram. Os países para os quais as indústrias de confecções paranaenses de médio e grande portes exportam são os seguintes:

Tabela 16. Destino das exportações das indústrias de confecções paranaenses

PAÍSES	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
Estados Unidos	6
Argentina	3
Espanha	2
Portugal	2
Chile	2
Bolívia	2
Uruguai	2
Paraguai	2
Inglaterra	1
Índia	1
Guiana Francesa	1
Itália	1
Equador	1

OBS: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima supera 10 (quantidade de indústrias que exportam) pelo fato de haver empresas que exportam para mais de um país.

3.1.8 Utilização de franquia

Das empresas pesquisadas, apenas uma (4%) utiliza franquia; a maioria, vinte e quatro (96%) ainda não experimentaram essa parceria.

3.1.9 Clientela

Os principais clientes das empresas pesquisadas estão demonstrados na tabela abaixo:

Tabela 17. Principais clientes

CLIENTES	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
Pessoas Físicas	0	0%
Micro-Empresas	3	12%
Pequenas Empresas	5	20%
Médias Empresas	7	28%
Grandes Empresas	10	40%
TOTAL	25	100%

3.2 Caracterização dos respondentes

A coleta de dados, conforme já citado anteriormente, foi realizada através de entrevistas com pauta, composta de quatro blocos, com trinta e uma questões ao todo. Em cada uma das vinte e cinco empresas procurou-se entrevistar o(s) gestor(es) responsável(is) pela administração do capital de giro, aqui denominado(s) “respondentes”. As entrevistas realizadas revelaram algumas características desses respondentes, a saber:

3.2.1 Perfil acadêmico

No tocante ao perfil acadêmico, a tabela abaixo mostra o nível da formação do gestor responsável pela gestão do capital de giro das empresas pesquisadas:

Tabela 18. *Perfil acadêmico dos gestores do capital de giro*

NÍVEL DA FORMAÇÃO	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
Segundo Grau	9	36%
Graduação	10	40%
Especialização (Lato Sensu)	1	4%
MBA (Master Business Administration)	3	12%
Mestrado (Stricto Sensu)	2	8%
Doutorado (Stricto Sensu)	0	0%
TOTAL	25	100%

Dentre os que têm formação em nível de terceiro grau (graduação), a pesquisa procurou saber também o curso, obtendo as seguintes respostas:

Tabela 19. *Identificação dos cursos em nível de graduação*

CURSO	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
Administração de Empresas	6	60%
Ciências Contábeis	2	20%
Agronomia	1	10%
Odontologia	1	10%
TOTAL	10	100%

3.2.2 Perfil profissional

No que diz respeito ao perfil profissional, a pesquisa objetivou saber se realmente o gestor conhece a empresa onde atua, tendo em vista o tempo em que está na empresa. As respostas estão demonstradas na tabela abaixo:

Tabela 20. *Perfil profissional dos gestores do capital de giro*

TEMPO DE SERVIÇO	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
De 01 a 05 anos	6	24%
De 06 a 10 anos	6	24%
De 11 a 15 anos	8	32%
De 16 a 20 anos	3	12%
Acima de 20 anos	2	8%
TOTAL	25	100%

3.2.3 Participação em cursos de aperfeiçoamento

Com relação aos cursos de aperfeiçoamento, aqui procurou-se identificar a frequência com que os gestores encarregados da gestão do capital de giro das empresas participa dos referidos cursos. A tabela abaixo mostra os resultados dessa enquete.

Tabela 21. *Frequência de participação em cursos de aperfeiçoamento*

FREQÜÊNCIA	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
Pelo menos 01 vez por ano	7	28%
De 02 a 05 vezes por ano	10	40%
De 06 a 10 vezes por ano	4	16%
Mais de 10 vezes por ano	0	0%
Não participa de cursos de aperfeiçoamento	4	16%
TOTAL	25	100%

3.3 Apresentação e análise dos resultados

Antes de adentrar na apresentação dos resultados propriamente dita, faz-se necessário, primeiro, esclarecer alguns pontos. A análise dos resultados foi feita de duas formas: primeiramente, foi feita uma análise que versou sobre todo o conteúdo dos Blocos “dois” e “três”⁵ da entrevista de coleta de dados, em que os resultados obtidos foram apresentados sob a forma de textos, tabelas e gráficos.

Num segundo momento, no *apêndice 3* deste trabalho, o autor apresentou uma tentativa inicial de analisar os dados utilizando-se de um ferramental estatístico denominado “*Regressão Logística*”, na qual escolheu-se uma variável dependente e várias independentes que, acredita-se, de antemão, possa explicar o comportamento da variável dependente. Embora não sejam conclusivos os resultados decorrentes da utilização do modelo, sua aplicação representou uma tentativa inicial do autor de dar um tratamento estatístico à pesquisa, como um primeiro passo para que outros pesquisadores possam avançar nesta direção. Em decorrência de algumas restrições representadas pelo tamanho da amostra, optou-se por apresentá-lo no apêndice deste trabalho.

Após esses esclarecimentos, apresenta-se abaixo a análise do conteúdo dos Blocos “dois” e “três” da entrevista de coleta de dados.

⁵ Na apresentação dos resultados da pesquisa, a análise qualitativa foi feita somente sobre as questões dos blocos 2 e 3 da entrevista de coleta de dados, porque os blocos 1 e 4 foram contemplados na caracterização das empresas pesquisadas e dos respondentes, respectivamente.

3.3.1 Faturamento, nível de estoques, instrumentos gerenciais e técnicas de gestão

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, os dados relativos a faturamento, concentração de estoques, instrumentos gerenciais existentes e técnicas utilizadas na gestão financeira das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná revelaram o seguinte:

a) Faturamento total bruto e percentual faturado a prazo

A pesquisa procurou saber qual o faturamento total bruto das empresas no ano de 2001 e, desse montante, qual o percentual faturado a prazo. As respostas obtidas foram as seguintes:

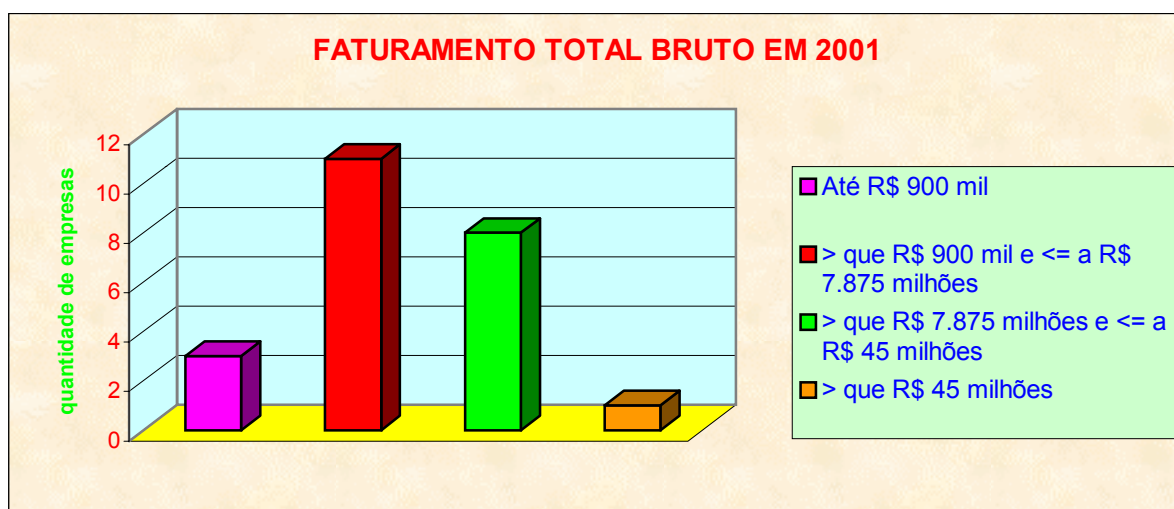
Tabela 22. Faturamento total bruto no ano de 2001

FATURAMENTO	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
Até R\$ 900.000,00	3	13,04%
Superior a R\$ 900.000,00 e inferior ou igual a R\$ 7.875.000,00	11	47,83%
Superior a R\$ 7.875.000,00 e inferior ou igual a R\$ 45.000.000,00	8	34,78%
Superior a R\$ 45.000.000,00	1	4,35%
TOTAL	23	100%

OBS 1: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima é apenas 23 porque 2 empresas não informaram o seu faturamento.

OBS 2: As faixas de faturamento constantes da 1ª coluna da tabela acima é a mesma utilizada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

GRÁFICO 1

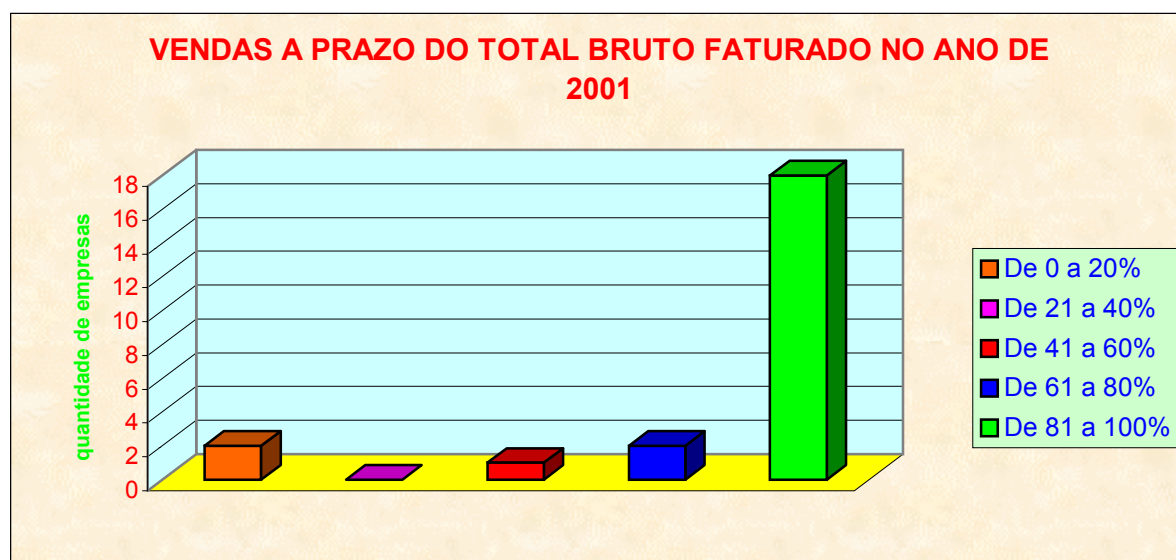


A tabela abaixo mostra, das vinte e três empresas que informaram o faturamento no ano de 2001, o percentual faturado a prazo:

Tabela 23. Percentual de faturamento a prazo

FAIXAS DE PERCENTUAIS	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS	PERCENTUAL
De 001 a 020%	2	8,70%
De 021 a 040%	0	0%
De 041 a 060%	1	4,35%
De 061 a 080%	2	8,70%
De 081 a 100%	18	78,25%
TOTAL	23	100%

GRÁFICO 2



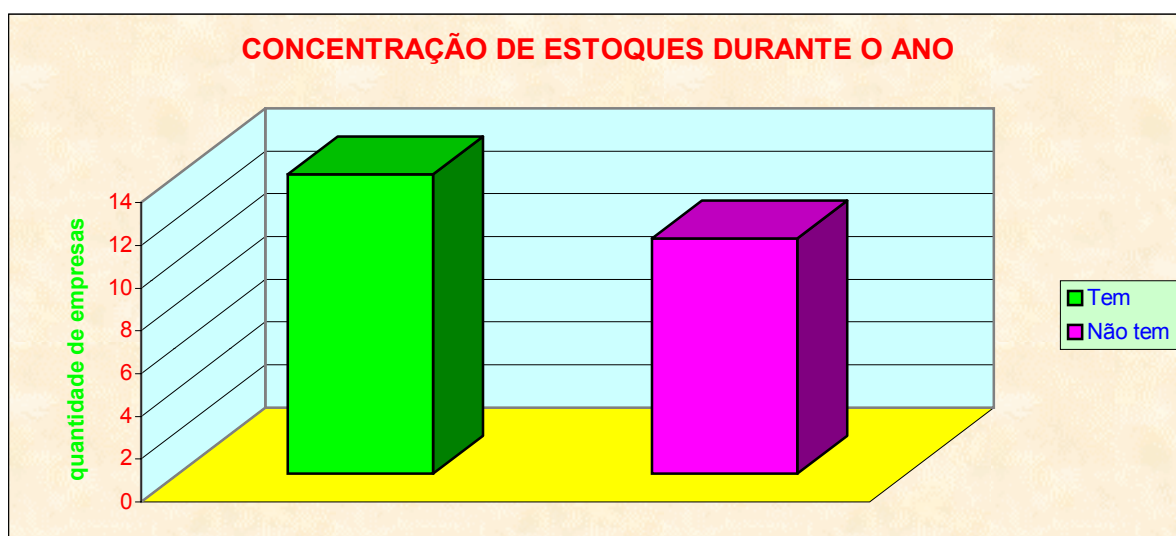
Nota-se, pelos resultados acima, que a concessão de crédito é uma prática muito utilizada pelas médias e grandes indústrias de confecções paranaenses. As vendas à vista são mínimas; a maioria (acima de 80%) são realizadas a prazo.

b) Concentração de estoques durante o ano

Com relação à concentração de estoques, as respostas obtidas mostraram que catorze empresas (56%) possuem grandes estoques em alguns meses do ano;

e 11 empresas (44%) não têm essa concentração. As empresas que apresentam concentração de estoques são as que tem *grife* (marca) própria; elas adquirem os tecidos e os aviamentos e confeccionam suas coleções antecipadamente aos meses de venda, aumentando seus estoques nesses períodos. As que não têm concentração de estoques são as chamadas indústrias de facção, que confeccionam para outras indústrias, fazendo somente a prestação de serviços; neste caso, os tecidos e os aviamentos necessários são fornecidos pelas indústrias proprietárias das *grifes* (marcas), e toda a produção é levada pelo encomendante assim que é acabada.

GRÁFICO 3

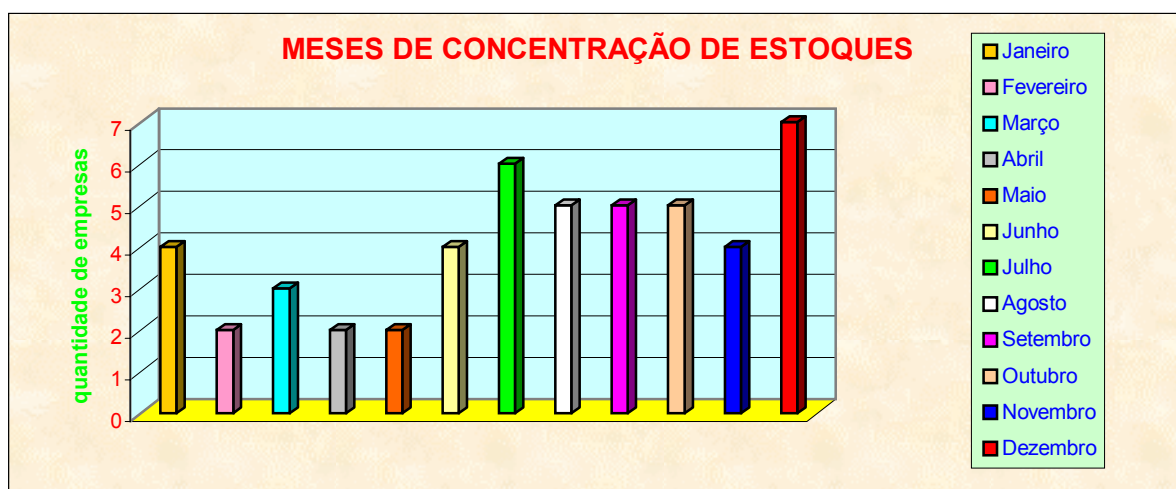


A pesquisa procurou saber também, dentre as empresas que possuem concentração de estoques, quais os meses em que essa concentração ocorre. E as respostas foram as seguintes:

Tabela 24. Concentração de estoques durante o ano

MESES DE CONCENTRAÇÃO DE ESTOQUES	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
Janeiro	4
Fevereiro	2
Março	3
Abril	2
Maiο	2
Junho	4
Julho	6
Agosto	5
Setembro	5
Outubro	5
Novembro	4
Dezembro	7

OBS: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima supera 14 (quantidade de indústrias que têm concentração de estoques) pelo fato de haver empresas que têm concentração de estoques em mais de um mês no ano.

GRÁFICO 4

A tabela e o gráfico acima mostraram que a concentração maior de estoques ocorre nos meses de julho e dezembro, justamente nos períodos em que as indústrias de confecções vendem suas coleções de inverno e verão, respectivamente. Nestas duas estações do ano, ou seja, no inverno e no verão, os consumidores têm necessidade de usar vestuário adequado, que aquecem ou refrescam, diferentemente das outras duas estações, primavera e outono. Por esse

motivo, as indústrias apostam no aquecimento das vendas e aumentam consideravelmente a produção e, conseqüentemente, os estoques de produtos acabados.

c) Instrumentos gerenciais existentes nas empresas

A pesquisa tinha o propósito de conhecer quais são os instrumentos gerenciais existentes e utilizados nas médias e grandes indústrias de confecções paranaenses. A pesquisa revelou o que mostra a tabela seguinte:

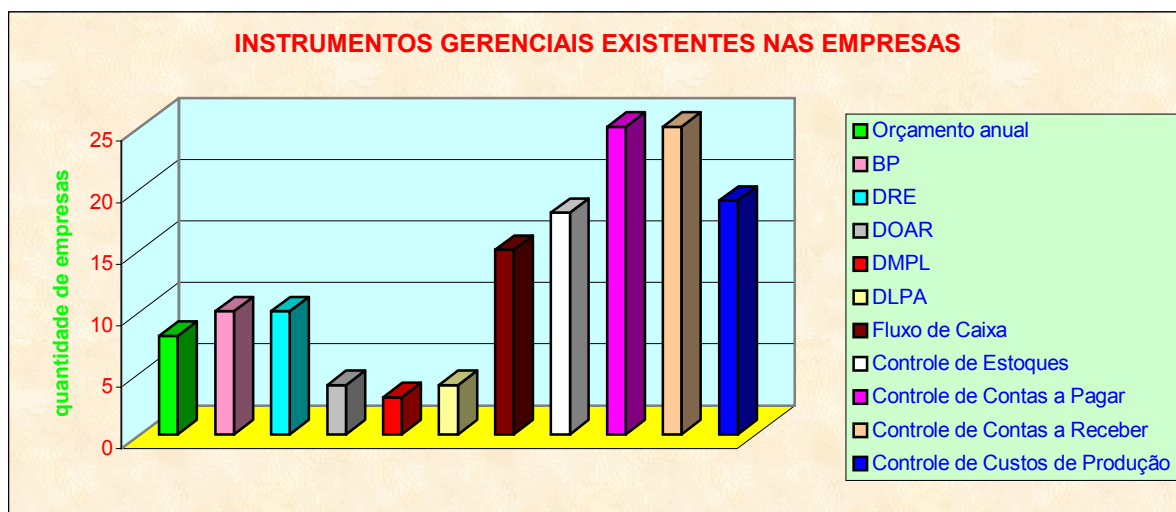
Tabela 25. *Instrumentos gerenciais existentes nas empresas pesquisadas*

INSTRUMENTOS GERENCIAIS	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
1. Orçamento anual	8
2. Relatórios Gerenciais:	
Balanço Patrimonial	10
Demonstração de Resultado do Exercício	10
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	4
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	3
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados	4
Fluxo de Caixa	15
Outro(s)	2
3. Controles Gerenciais:	
Controle de Estoques	18
Controle de Contas a Pagar	25
Controle de Contas a Receber	25
Controle de Custos de Produção	19
4. Outro(s)	7

OBS: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima supera 25 (quantidade total de indústrias pesquisadas) pelo fato de haver empresas que utilizam mais de um instrumento gerencial.

Como mostra a tabela acima, os instrumentos gerenciais mais utilizados pelas empresas pesquisadas são, na ordem decrescente de uso: controle de contas a pagar; controle de contas a receber; controle de custos de produção; controle de estoques e fluxo de caixa.

GRÁFICO 5

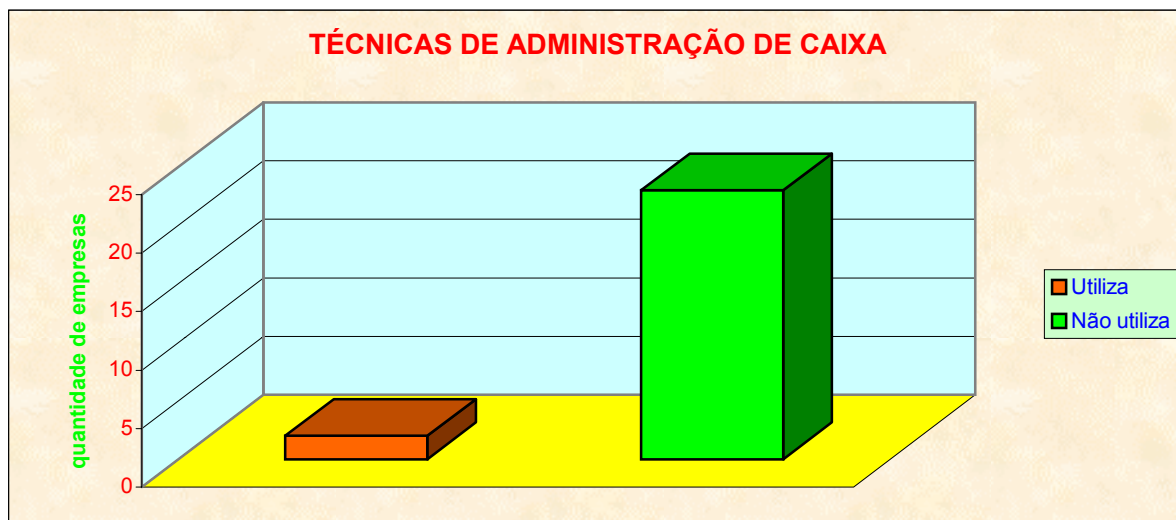


Nota-se, pelos resultados mostrados no gráfico acima, que os instrumentos de gestão mais utilizados pelas referidas indústrias, são o “pacote básico” de gestão do capital de giro, sob o enfoque tradicional, como explorado no Capítulo II – Revisão da Bibliografia, ou seja, administração de caixa, de contas a receber, de estoques e de contas a pagar (financiamentos de curto prazo).

d) Técnicas de administração de caixa

A pesquisa indagou se as médias e grandes indústrias de confecções paranaenses utilizavam alguma técnica de administração de caixa, dentre as técnicas encontradas nas literaturas que tratam do assunto. As respostas foram as seguintes: apenas duas empresas (8%) utilizam técnicas para administrar seu caixa; e vinte e três (92%) não as utilizam. A pesquisa procurou saber também, dentre as empresas que utilizam alguma técnica de administração de caixa, qual a técnica utilizada. A resposta foi a seguinte: as duas empresas utilizam a técnica do “modelo de dia da semana”.

GRÁFICO 6



As empresas que não utilizam nenhuma técnica de gestão de caixa, que no caso das empresas pesquisadas são a maioria, administram seus caixas através de um fluxo de caixa diário, no qual controlam seus recebimentos e pagamentos diários, de forma a manterem um equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, mantendo as saídas sempre menores, no intuito de evitar saldo devedor em conta bancária.

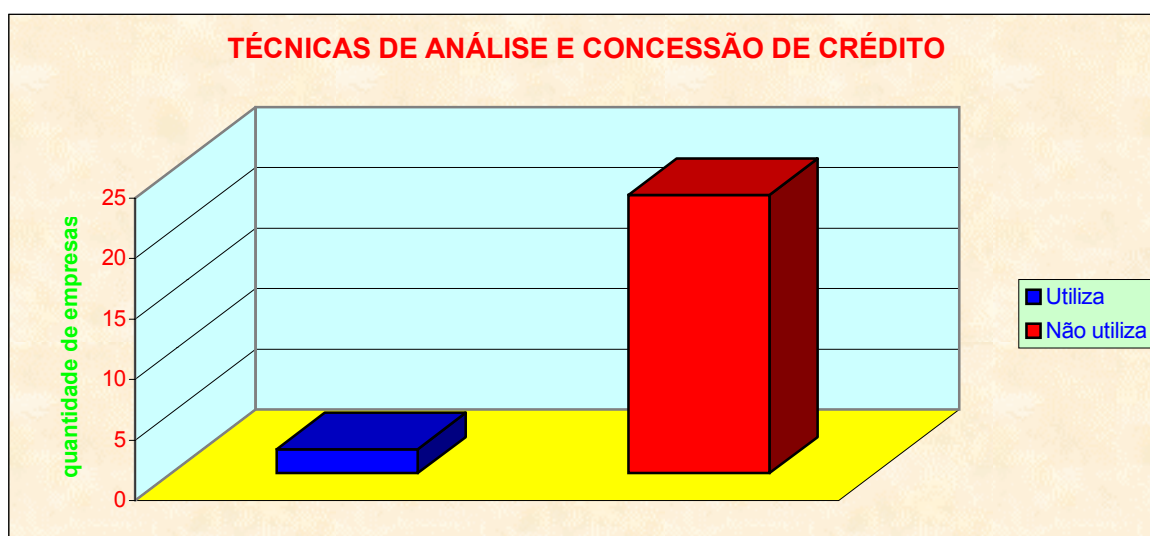
No momento da entrevista, durante as indagações do autor, ficou claro que a maioria das empresas não utilizam as técnicas de administração de caixa encontradas na literatura, não por que o controle através do *fluxo de caixa diário* é mais eficiente, mas por desconhecimento das referidas técnicas.

e) Técnicas de análise e concessão de crédito

No tocante à administração de contas a receber, mais precisamente quanto a utilização de técnicas de análise e concessão de crédito, a pesquisa revelou que

apenas duas empresas (8%) utilizam alguma das referidas técnicas; e a maioria (92%) não utilizam. A técnica utilizada por essas duas empresas é o “credit scoring”.

GRÁFICO 7



A análise e a concessão de crédito nas empresas que não utilizam nenhuma técnica é feita normalmente através de consultas à SERASA; análise de informações levantadas pelos representantes da empresa e consulta às fontes de referências do cliente.

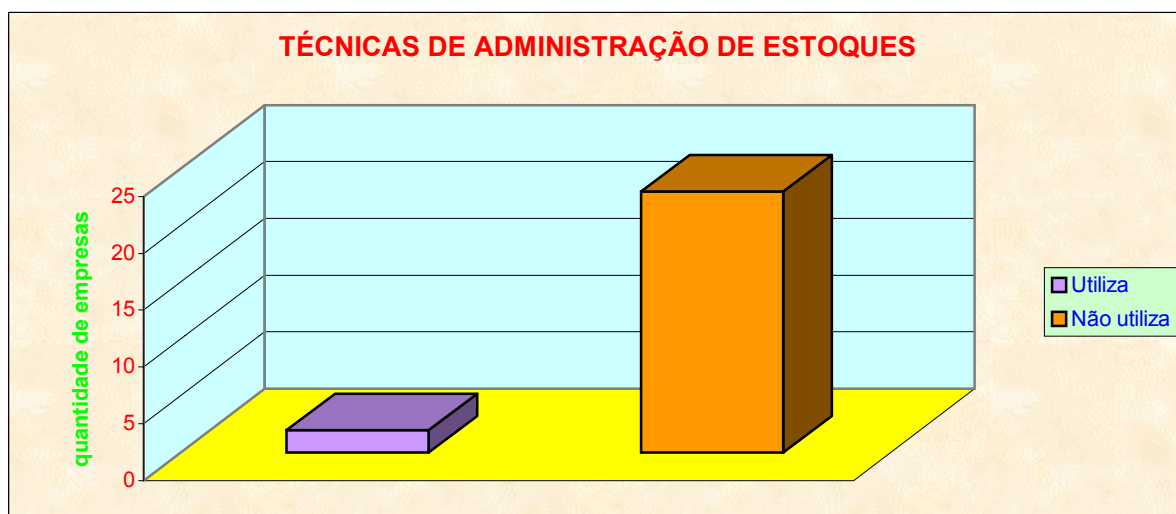
Da mesma forma que a indagação sobre a utilização de técnicas de administração de caixa, a não utilização de técnicas de análise e concessão de crédito, descritas na literatura pertinente, deve-se ao desconhecimento das referidas técnicas, por parte dos gestores responsáveis das empresas.

f) Técnicas de administração de estoques

No que diz respeito à utilização de técnicas para administrar os estoques, dentre as técnicas encontradas nas literaturas que tratam do assunto, a pesquisa

mostrou que apenas duas empresas (8%) utilizam algumas das referidas técnicas; já vinte e três empresas (92%) não as utilizam. As técnicas de gestão de estoques utilizadas por essas duas empresas são: “just-in-time (JIT)” e “Material Requirement Planning (MRP)”.

GRÁFICO 8



Nas empresas em que não há a aplicação de uma técnica específica, a administração dos estoques é feita através de um sistema de processamento eletrônico de dados, normalmente integrado com outros setores da empresa, como compras e vendas, que é capaz de fornecer, a qualquer momento, um relatório com a posição dos estoques de matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados. A mesma observação feita pelo autor com relação às técnicas de administração de caixa e de análise e concessão de crédito, pode também ser estendida à utilização de técnicas de administração de estoques pelas empresas pesquisadas, onde o desconhecimento das referidas técnicas é o fator que justifica o fato da maioria (92%) não as utilizarem.

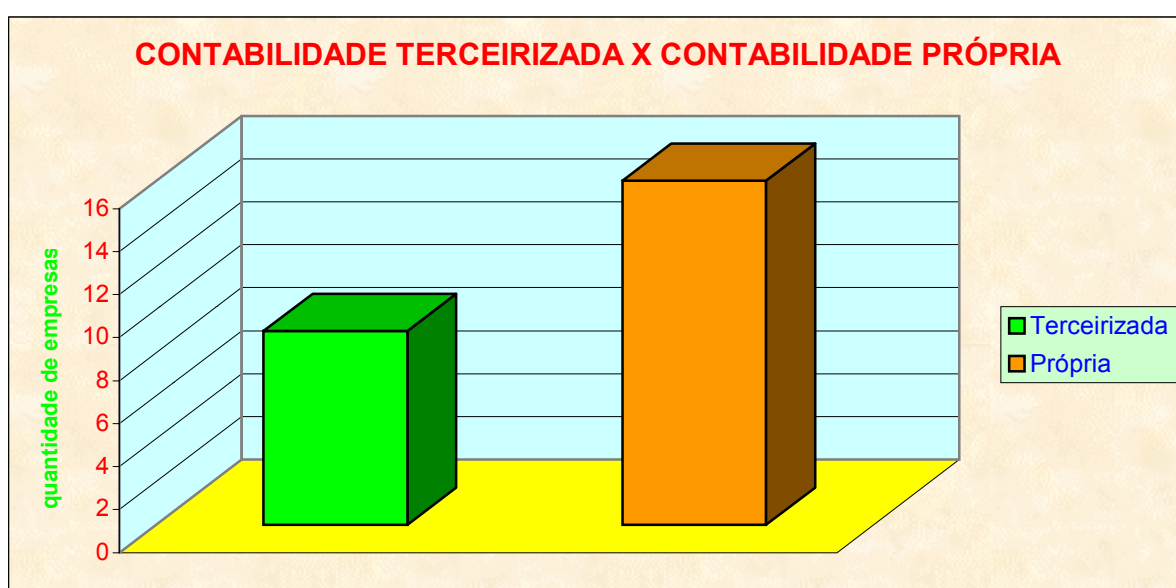
3.3.2 Sistema contábil das empresas e informações para gestão do capital de giro

Com o objetivo de verificar quais as informações que as empresas consideram necessárias para uma gestão eficiente do seu capital de giro e quais dessas informações a contabilidade já está fornecendo para as empresas, foram feitas algumas indagações, inclusive sobre o sistema contábil da empresa, que estão transcritas a seguir:

a) Como é feita a contabilidade da empresa?

A pesquisa revelou que nove empresas (36%) terceirizam a contabilidade, delegando essa função para o escritório de contabilidade; e a maioria, dezesseis empresas (64%) têm contador próprio, fazendo sua contabilidade dentro da própria empresa, conforme mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 9



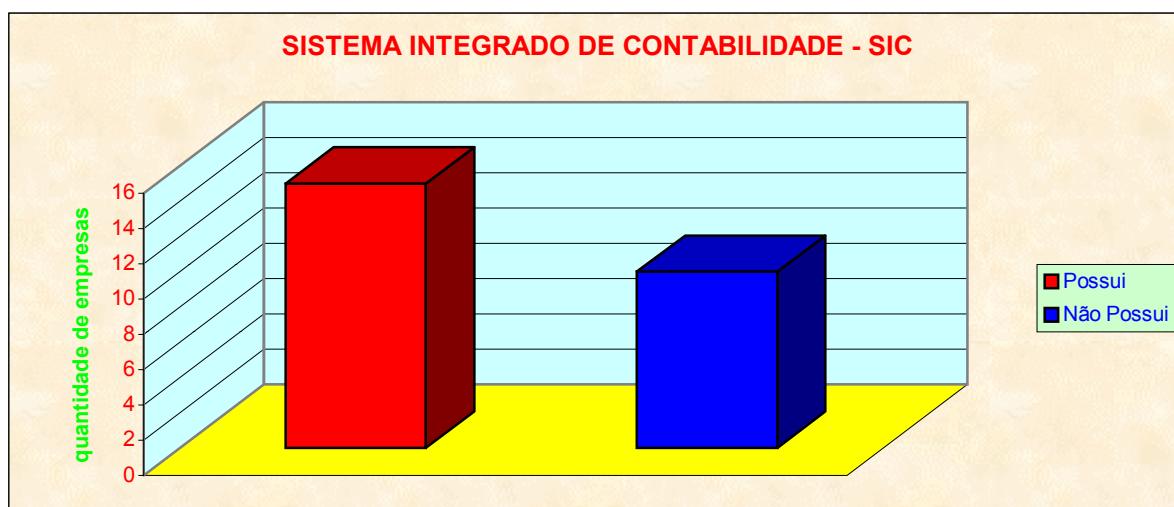
A situação descrita acima mostrou que já há uma preocupação dos dirigentes das médias e grandes indústrias de confecções paranaenses, no sentido da implantação da contabilidade gerencial, voltada exclusivamente para a gestão eficiente dos negócios. Isto leva a crer que a tendência de se utilizar a contabilidade apenas para atendimento das exigências fiscais está, aos poucos, sendo revertida. Durante as entrevistas de coleta de dados, foi possível sentir a preocupação dos empresários e gestores financeiros nesse sentido. Eles querem estar permanentemente informados, com todos os dados necessários para viabilizar a tomada de decisões e já estão vendo na contabilidade um meio de se conseguir isso. Este fator, por si só, acena boas perspectivas para a contabilidade nos próximos anos.

b) Sistema integrado de contabilidade

Aqui, Sistema Integrado de Contabilidade – SIC, deve ser entendido como um sistema de processamento eletrônico de dados, que integra os diversos setores e/ou departamentos da empresa, como departamento de custos, financeiro, de pessoal, contábil, etc.

Com esta questão, descobriu-se que a maioria das empresas, num total de quinze (60%) têm sistema integrado de contabilidade; e dez empresas (40%) ainda não possuem essa integração.

GRÁFICO 10



Os dados acima mostram que a maioria das empresas visitadas (60%) já têm a preocupação de otimizar o sistema de informações gerenciais, de forma a reunir, num único sistema, informações de todos os setores da empresa, visando viabilizar a confecção de relatórios que proporcionem uma visão holística de todos os setores e departamentos da empresa. Essa medida facilita o gerenciamento dos negócios e os gestores das empresas visitadas aprovaram essa integração.

- c) Informações que as empresas consideram necessárias para uma gestão eficiente do capital de giro

No roteiro de entrevista foram elencadas dezessete informações que o autor acredita serem necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro. Esse rol de informações foi oferecido, numa questão, à apreciação dos gestores das empresas pesquisadas, para eles assinalarem aquelas que consideram necessárias para gerir eficazmente o capital de giro de suas empresas. As respostas obtidas com a pesquisa estão transcritas na tabela abaixo:

Tabela 26. *Informações necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro*

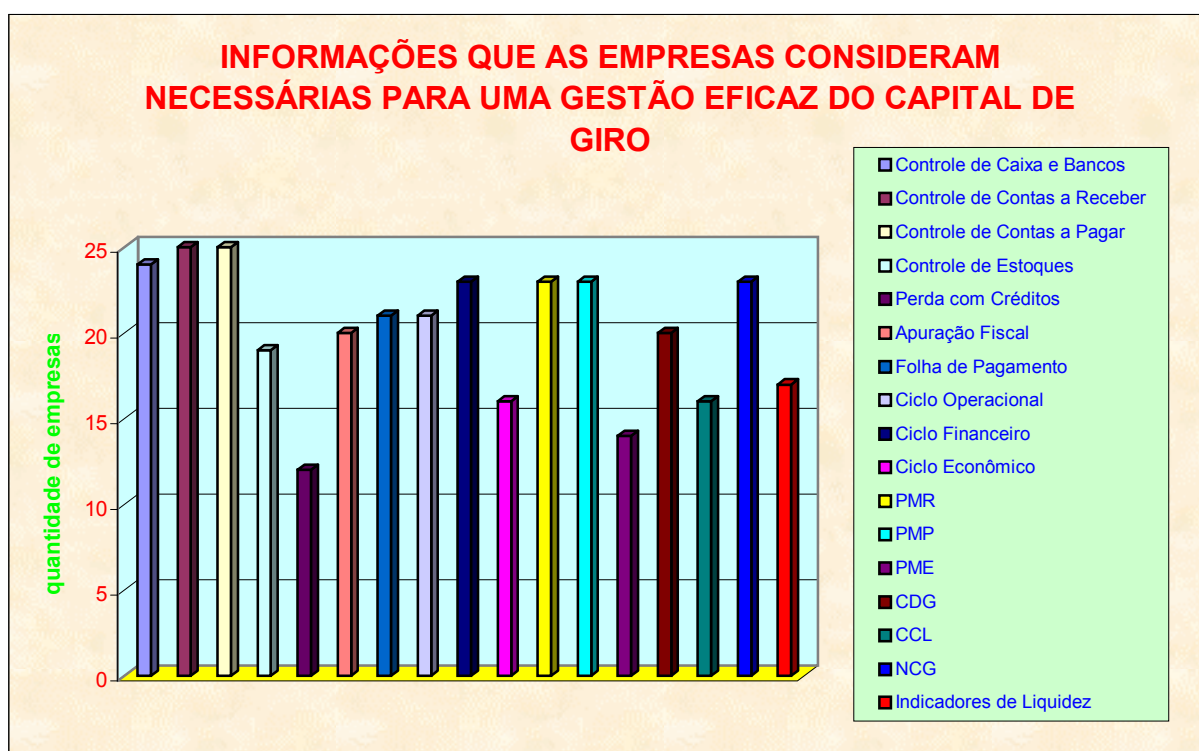
INFORMAÇÕES	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
1. Controle de Caixa e Bancos	24
2. Controle de Contas a Receber	25
3. Controle de Contas a Pagar	25
4. Controle de Estoques	19
5. Estimativa do Potencial de Perda com Créditos	12
6. Apuração Fiscal (PIS, COFINS, IRPJ, ISSQN, Encargos Sociais)	20
7. Folha de Pagamento	21
8. Ciclo Operacional	21
9. Ciclo Financeiro	23
10. Ciclo Econômico	16
11. Prazo Médio de Recebimento	23
12. Prazo Médio de Pagamento	23
13. Prazo Médio de Estocagem	14
14. Capital de Giro – CDG	20
15. Capital Circulante Líquido – CCL	16
16. Necessidade de Capital de Giro – NCG	23
17. Indicadores de Liquidez (Imediata, Seca, Corrente, Geral)	17

OBS: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima supera 25 (quantidade total de indústrias pesquisadas) pelo fato de haver empresas que assinalaram mais de uma informação.

Conforme descrito na tabela acima, as informações mais assinaladas pelas empresas, em ordem decrescente, foram as seguintes:

1. Controle de Contas a Receber 25 vezes
2. Controle de Contas a Pagar 25 vezes
3. Controle de Caixa e Bancos 24 vezes
4. Ciclo Financeiro 23 vezes
5. Prazo Médio de Recebimento 23 vezes
6. Prazo Médio de Pagamento 23 vezes
7. Necessidade de Capital de Giro 23 vezes

GRÁFICO 11



Nota-se, pelos resultados acima, que a maior preocupação das empresas, quando se trata de gestão do capital de giro, gira em torno do “pacote básico tradicional” propriamente dito, ou seja, quanto (\$) se tem a receber, quanto se tem a pagar, quanto se tem em caixa e bancos, quantos dias leva do pagamento da matéria-prima até o recebimento das vendas, quantos dias leva para a empresa receber as vendas e pagar os fornecedores, qual o montante (\$) que a empresa necessita para o giro normal dos negócios.

- d) Informações para uma gestão eficaz do capital de giro que a contabilidade já fornece para as empresas

Da mesma forma que o item “c” acima, foram elencadas as mesmas dezessete informações, visando descobrir quais delas a contabilidade já fornece para a empresa. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 27. Informações fornecidas pela contabilidade

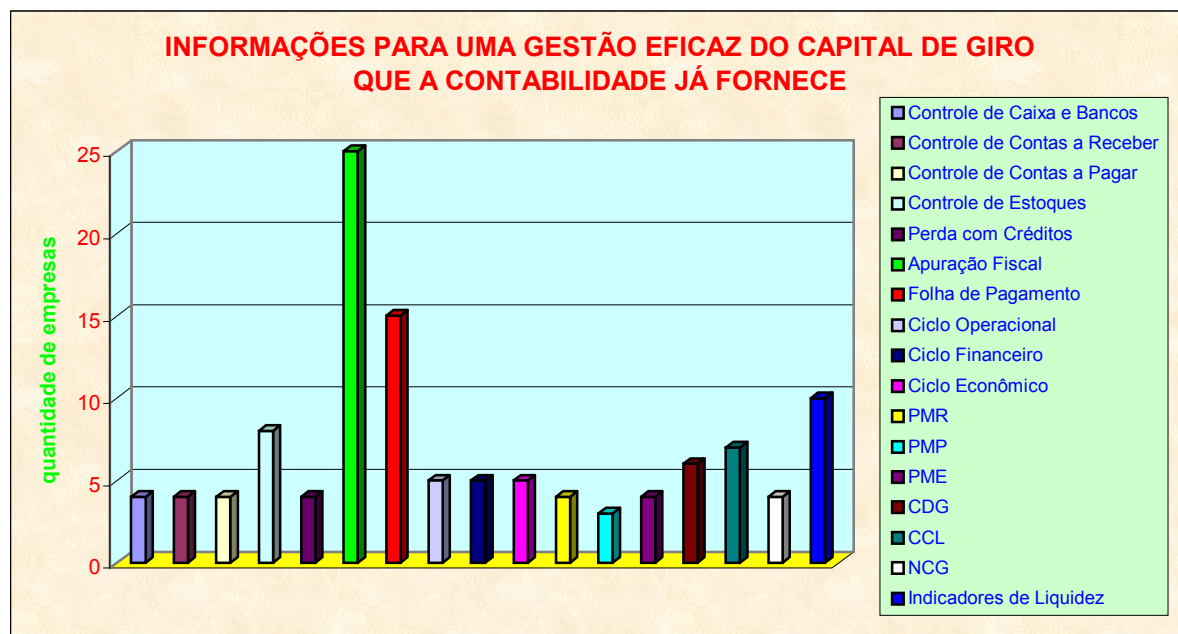
INFORMAÇÕES	QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS
1. Controle de Caixa e Bancos	4
2. Controle de Contas a Receber	4
3. Controle de Contas a Pagar	4
4. Controle de Estoques	8
5. Estimativa do Potencial de Perda com Créditos	4
6. Apuração Fiscal (PIS, COFINS, IRPJ, ISSQN, Encargos Sociais)	25
7. Folha de Pagamento	15
8. Ciclo Operacional	5
9. Ciclo Financeiro	5
10. Ciclo Econômico	5
11. Prazo Médio de Recebimento	4
12. Prazo Médio de Pagamento	3
13. Prazo Médio de Estocagem	4
14. Capital de Giro – CDG	6
15. Capital Circulante Líquido – CCL	7
16. Necessidade de Capital de Giro – NCG	4
17. Indicadores de Liquidez (Imediata, Seca, Corrente, Geral)	10

OBS: O somatório da quantidade de indústrias constante da tabela acima supera 25 (quantidade total de indústrias pesquisadas) pelo fato de haver empresas que assinalaram mais de uma informação.

A pesquisa revelou, neste quesito, que as informações mais fornecidas pela contabilidade das empresas pesquisadas foram as seguintes:

1. Apuração Fiscal 25 vezes
2. Folha de Pagamento 15 vezes
3. Indicadores de Liquidez 10 vezes
4. Controle de Estoques 8 vezes
5. Capital Circulante Líquido – CCL 7 vezes
6. Capital de Giro – CDG 6 vezes

GRÁFICO 12



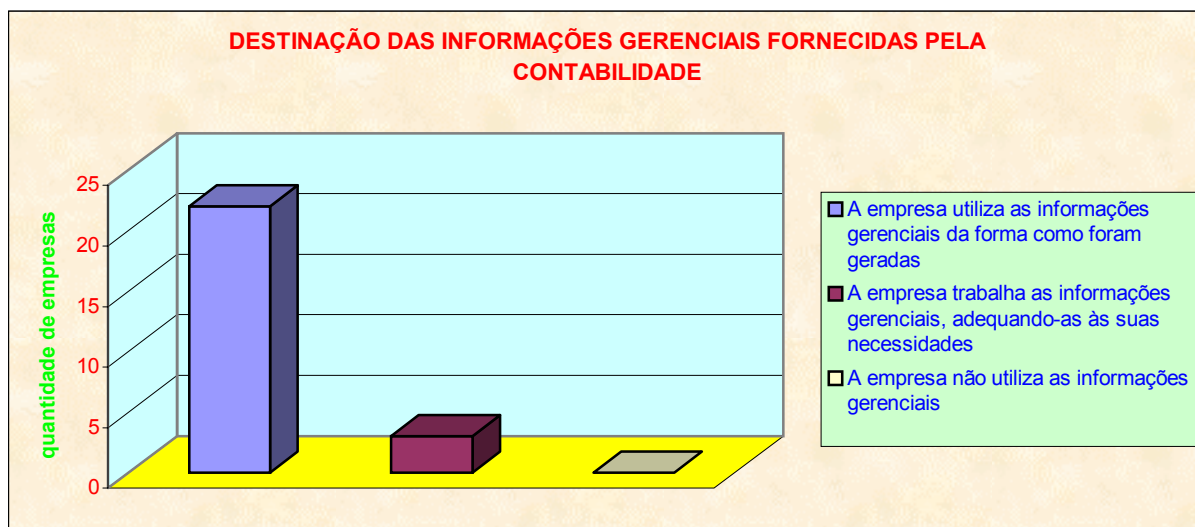
Esta questão revelou que, embora a apuração fiscal apareça na totalidade das empresas visitadas, tendo em vista a obrigatoriedade da apuração dos impostos pela legislação fiscal, outras informações começam a se destacar, como mostra o gráfico acima. Os indicadores de liquidez já chamam a atenção, revelando uma preocupação das empresas em medir sua saúde financeira. Na seqüência, nota-se que as empresas estão atentas ao controle de seus estoques e à quantificação do capital circulante líquido e do capital de giro.

e) Tratamento dado às informações gerenciais fornecidas pela contabilidade

No tocante às informações gerenciais constantes do item “d”, das vinte e cinco empresas pesquisadas, vinte e duas (88%) utilizam as informações da forma como foram geradas, pois as informações já vêm prontas para subsidiar as decisões

financeiras; e apenas três empresas (12%) trabalham essas informações, adequando-as, para depois montar os relatórios gerenciais necessários.

GRÁFICO 13



Este questionamento destinava-se a medir o *grau de prontidão* da contabilidade das empresas, ou seja, se a contabilidade fornecia apenas *dados* (forma bruta) ou *informações* (dados lapidados) para a tomada de decisões.

A pesquisa revelou que 88% das contribuições da contabilidade consubstanciam-se em informações prontas para os gestores tomarem suas decisões. Este é um indício de que a contabilidade está sendo utilizada no gerenciamento financeiro das médias e grandes indústrias de confecções paranaenses.

3.3.3 Observações e análises feitas com o cruzamento de dados das empresas

A seguir apresenta-se alguns quadros comparativos, onde se faz um cruzamento de informações com os dados extraídos das empresas pesquisadas e, no final, apresenta-se um quadro elencando as observações feitas e as análises respectivas.

Quadro 02. Características das empresas pesquisadas

DADOS DAS EMPRESAS							DADOS DOS GESTORES	
QDE. DE EMPRESAS	TEMPO DE ATIVIDADE	PORTE	EXPORTA?	FATURAMENTO (em R\$ mil)	TIPO DE CONTABILIDADE	POSSUI SIC ?	FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
1	7	Médio	Não	840	Própria	Sim	Não	7
2	16	Médio	Não	660	Terceirizada	Não	Sim	16
3	8	Médio	Sim	3.229	Própria	Não	Sim	8
4	12	Médio	Não	2.100	Própria	Sim	Não	12
5	3	Médio	Sim	5.360	Própria	Não	Sim	3
6	25	Médio	Não	-	Terceirizada	Não	Não	25
7	2	Médio	Sim	12.000	Própria	Sim	Sim	2
8	9	Médio	Não	6.000	Terceirizada	Não	Não	9
9	20	Grande	Sim	22.353	Própria	Sim	Não	20
10	12	Médio	Não	3.600	Própria	Não	Sim	12
11	12	Grande	Sim	80.000	Própria	Sim	Sim	12
12	14	Médio	Não	-	Terceirizada	Sim	Sim	14
13	12	Médio	Não	13.971	Própria	Sim	Não	12
14	7	Médio	Não	1.000	Própria	Sim	Sim	4
15	7	Médio	Não	920	Terceirizada	Não	Sim	5
16	15	Grande	Sim	14.593	Própria	Sim	Sim	4
17	23	Médio	Não	3.383	Própria	Não	Sim	23
18	9	Médio	Sim	14.000	Própria	Sim	Sim	7
19	20	Médio	Sim	8.540	Própria	Sim	Sim	20
20	18	Médio	Sim	6.000	Terceirizada	Sim	Sim	12
21	13	Médio	Não	6.800	Terceirizada	Sim	Não	13
22	9	Médio	Não	900	Terceirizada	Não	Não	9
23	3	Médio	Não	7.200	Própria	Sim	Sim	3
24	9	Médio	Não	14.042	Própria	Sim	Não	9
25	15	Grande	Sim	30.000	Terceirizada	Não	Sim	15
RESUMO	Até 10 anos = 11 empresas	Médio = 21 empresas	Não = 15 empresas	Até \$ 10 milhões = 15 empresas	Terceirizada = 9 empresas	Não = 10 empresas	Não = gestores de 9 empresas	Até 10 anos = gestores de 12 empresas
	Acima de 10 anos = 14 empresas	Grande = 4 empresas	Sim = 10 empresas	Acima de \$ 10 milhões = 8 empresas	Própria = 16 empresas	Sim = 15 empresas	Sim = gestores de 16 empresas	Acima de 10 anos = gestores de 13 empresas

Quadro 03. Características das empresas que possuem contabilidade própria

DADOS DAS EMPRESAS							DADOS DOS GESTORES	
QDE. DE EMPRESAS	TIPO DE CONTABILIDADE	TEMPO DE ATIVIDADE	PORTE	EXPORTA?	FATURAMENTO (em R\$ mil)	POSSUI SIC ?	FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
1	PRÓPRIA	7	Médio	Não	840	Sim	Não	7
2	PRÓPRIA	8	Médio	Sim	3.229	Não	Sim	8
3	PRÓPRIA	12	Médio	Não	2.100	Sim	Não	12
4	PRÓPRIA	3	Médio	Sim	5.360	Não	Sim	3
5	PRÓPRIA	2	Médio	Sim	12.000	Sim	Sim	2
6	PRÓPRIA	20	Grande	Sim	22.353	Sim	Não	20
7	PRÓPRIA	12	Médio	Não	3.600	Não	Sim	12
8	PRÓPRIA	12	Grande	Sim	80.000	Sim	Sim	12
9	PRÓPRIA	12	Médio	Não	13.971	Sim	Não	12
10	PRÓPRIA	7	Médio	Não	1.000	Sim	Sim	4
11	PRÓPRIA	15	Grande	Sim	14.593	Sim	Sim	4
12	PRÓPRIA	23	Médio	Não	3.383	Não	Sim	23
13	PRÓPRIA	9	Médio	Sim	14.000	Sim	Sim	7
14	PRÓPRIA	20	Médio	Sim	8.540	Sim	Sim	20
15	PRÓPRIA	3	Médio	Não	7.200	Sim	Sim	3
16	PRÓPRIA	9	Médio	Não	14.042	Sim	Não	9
RESUMO		Até 10 anos = 8 empresas	Médio = 13 empresas	Não = 8 empresas	Até \$ 10 milhões = 7 empresas	Não = 4 empresas	Não = gestores de 5 empresas	Até 10 anos = gestores de 9 empresas
		Acima de 10 anos = 8 empresas	Grande = 3 empresas	Sim = 8 empresas	Acima de \$ 10 milhões = 9 empresas	Sim = 12 empresas	Sim = gestores de 11 empresas	Acima de 10 anos = gestores de 7 empresas

Quadro 04. Características das empresas que possuem contabilidade terceirizada

DADOS DAS EMPRESAS							DADOS DOS GESTORES	
QDE. DE EMPRESAS	TIPO DE CONTABILIDADE	TEMPO DE ATIVIDADE	PORTE	EXPORTA?	FATURAMENTO (em R\$ mil)	POSSUI SIC ?	FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
1	TERCEIRIZADA	16	Médio	Não	660	Não	Sim	16
2	TERCEIRIZADA	25	Médio	Não	-	Não	Não	25
3	TERCEIRIZADA	9	Médio	Não	6.000	Não	Não	9
4	TERCEIRIZADA	14	Médio	Não	-	Sim	Sim	14
5	TERCEIRIZADA	7	Médio	Não	920	Não	Sim	5
6	TERCEIRIZADA	18	Médio	Sim	6.000	Sim	Sim	12
7	TERCEIRIZADA	13	Médio	Não	6.800	Sim	Não	13
8	TERCEIRIZADA	9	Médio	Não	900	Não	Não	9
9	TERCEIRIZADA	15	Grande	Sim	30.000	Não	Sim	15
RESUMO		Até 10 anos = 3 empresas	Médio = 8 empresas	Não = 7 empresas	Até \$ 10 milhões = 8 empresas	Não = 6 empresas	Não = gestores de 5 empresas	Até 10 anos = gestores de 3 empresas
		Acima de 10 anos = 6 empresas	Grande = 1 empresa	Sim = 2 empresas	Acima de \$ 10 milhões = 1 empresa	Sim = 3 empresas	Sim = gestores de 4 empresas	Acima de 10 anos = gestores de 6 empresas

Quadro 05. Características das empresas que possuem sistema integrado de contabilidade - SIC

DADOS DAS EMPRESAS							DADOS DOS GESTORES	
QDE. DE EMPRESAS	POSSUI SIC ?	TEMPO DE ATIVIDADE	PORTE	EXPORTA?	FATURAMENTO (em R\$ mil)	TIPO DE CONTABILIDADE	FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
1	SIM	7	Médio	Não	840	Própria	Não	7
2	SIM	12	Médio	Não	2.100	Própria	Não	12
3	SIM	2	Médio	Sim	12.000	Própria	Sim	2
4	SIM	20	Grande	Sim	22.353	Própria	Não	20
5	SIM	12	Grande	Sim	80.000	Própria	Sim	12
6	SIM	14	Médio	Não	-	Terceirizada	Sim	14
7	SIM	12	Médio	Não	13.971	Própria	Não	12
8	SIM	7	Médio	Não	1.000	Própria	Sim	4
9	SIM	15	Grande	Sim	14.593	Própria	Sim	4
10	SIM	9	Médio	Sim	14.000	Própria	Sim	7
11	SIM	20	Médio	Sim	8.540	Própria	Sim	20
12	SIM	18	Médio	Sim	6.000	Terceirizada	Sim	12
13	SIM	13	Médio	Não	6.800	Terceirizada	Não	13
14	SIM	3	Médio	Não	7.200	Própria	Sim	3
15	SIM	9	Médio	Não	14.042	Própria	Não	9
RESUMO		Até 10 anos = 6 empresas	Médio = 12 empresas	Não = 8 empresas	Até \$ 10 milhões = 7 empresas	Terceirizada = 3 empresas	Não = gestores de 6 empresas	Até 10 anos = gestores de 7 empresas
		Acima de 10 anos = 9 empresas	Grande = 3 empresas	Sim = 7 empresas	Acima de \$ 10 milhões = 7 empresas	Própria = 12 empresas	Sim = gestores de 9 empresas	Acima de 10 anos = gestores de 8 empresas

Quadro 06. Características das empresas que NÃO possuem sistema integrado de contabilidade - SIC

DADOS DAS EMPRESAS							DADOS DOS GESTORES	
QDE. DE EMPRESAS	POSSUI SIC ?	TEMPO DE ATIVIDADE	PORTE	EXPORTA?	FATURAMENTO (em R\$ mil)	TIPO DE CONTABILIDADE	FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
1	NÃO	16	Médio	Não	660	Terceirizada	Sim	16
2	NÃO	8	Médio	Sim	3.229	Própria	Sim	8
3	NÃO	3	Médio	Sim	5.360	Própria	Sim	3
4	NÃO	25	Médio	Não	-	Terceirizada	Não	25
5	NÃO	9	Médio	Não	6.000	Terceirizada	Não	9
6	NÃO	12	Médio	Não	3.600	Própria	Sim	12
7	NÃO	7	Médio	Não	920	Terceirizada	Sim	5
8	NÃO	23	Médio	Não	3.383	Própria	Sim	23
9	NÃO	9	Médio	Não	900	Terceirizada	Não	9
10	NÃO	15	Grande	Sim	30.000	Terceirizada	Sim	15
RESUMO		Até 10 anos = 5 empresas	Médio = 9 empresas	Não = 7 empresas	Até \$ 10 milhões = 8 empresas	Terceirizada = 6 empresas	Não = gestores de 3 empresas	Até 10 anos = gestores de 5 empresas
		Acima de 10 anos = 5 empresas	Grande = 1 empresa	Sim = 3 empresas	Acima de \$ 10 milhões = 1 empresa	Própria = 4 empresas	Sim = gestores de 7 empresas	Acima de 10 anos = gestores de 5 empresas

Quadro 07. Observações e análises feitas a partir do cruzamento de dados das empresas pesquisadas que têm contabilidade própria

VARIÁVEL 1	VERSUS	VARIÁVEL 2	OBSERVAÇÕES	ANÁLISE
Contabilidade Própria	X	Tempo de atividade da empresa	Das empresas com menos tempo de atividade, ou seja, as mais novas no mercado (com até 10 anos), 72,7% possuem contabilidade própria; apenas 27,3% têm contabilidade terceirizada.	Nota-se pelos resultados da pesquisa que as empresas constituídas há menos tempo valorizam mais a contabilidade de gestão, preocupando-se com a geração de informações para subsidiar as tomadas de decisão. O estilo de administração das empresas emergentes está mais profissional e não familiar como numa grande parte das empresas mais antigas.
Contabilidade Própria	X	Porte da empresa	75% das empresas de grande porte possuem contabilidade própria; apenas 25% terceirizam a contabilidade. Já nas empresas de médio porte, 61,9% têm contabilidade de gestão e 38,1% ainda não tem.	A contabilidade própria está presente com mais intensidade nas empresas de grande porte, embora as médias empresas estejam caminhando rumo à contabilidade de gestão. Estes fatos acenam boas perspectivas para a contabilidade.
Contabilidade Própria	X	Exportação	Das empresas que exportam, 80% tem contabilidade própria; apenas 20% delegam essa função para o escritório de contabilidade.	Neste comparativo, a contabilidade voltada para a gestão dos negócios está presente com muito mais intensidade nas empresas que trabalham com exportação. Este fato pode ser explicado em função da competitividade no mercado internacional, onde a demanda por informações contábeis é mais acentuada.
Contabilidade Própria	X	Faturamento	Das empresas com faturamento total bruto em 2001 acima de R\$ 10 milhões, 87,5% têm contabilidade própria; somente 12,5% ainda não tem.	A opção pela contabilidade de gestão está bem presente nas empresas com um maior nível de faturamento, similar à comparação com o porte da empresa. Este processo é natural: quanto mais a empresa cresce maior a necessidade de informações úteis, fidedignas e oportunas para subsidiar as decisões dos gestores.
Contabilidade Própria	X	SIC	Das empresas que possuem sistema integrado de contabilidade, 80% têm contabilidade própria; apenas 20% ainda não tem.	A pesquisa mostrou que há uma relação entre contabilidade própria e sistema integrado de contabilidade. Normalmente, as empresas que fizeram opção pela contabilidade de gestão promovem a integração do sistema de informação da empresa, com o intuito de tornar ainda mais eficiente a geração de informações úteis para a tomada de decisões.
Contabilidade Própria	X	Escolaridade do gestor	Das empresas, cujos gestores do capital de giro têm formação universitária, 73,3% têm contabilidade própria; somente 26,7% terceirizam a contabilidade.	Nesta comparação, a pesquisa mostrou que a formação universitária dos gestores do capital de giro atua como estímulo à implantação da contabilidade própria. A escolaridade dos gestores é um fator positivo na busca de melhorar o sistema contábil da empresa e, conseqüentemente, a geração de informações úteis para o processo decisório.
Contabilidade Própria	X	Tempo de experiência do gestor	Os gestores com menor tempo na empresa estão naquelas que têm contabilidade própria.	Neste quesito, a revelação da pesquisa foi a seguinte: os novos gestores das empresas, em função de não trazerem consigo velhos paradigmas de épocas passadas, também em função das novas exigências do mercado e do novo perfil que é ensinado nas universidades, ingressam nas empresas com uma melhor visão do negócio, preocupados com a geração de informações que sejam úteis nas tomadas de decisões.

Quadro 08. Observações e análises feitas a partir do cruzamento de dados das empresas pesquisadas que têm sistema integrado de contabilidade

VARIÁVEL 1	VERSUS	VARIÁVEL 2	OBSERVAÇÕES	ANÁLISE
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Tempo de atividade da empresa	Das empresas com mais de 10 anos de atividade, 64% possuem SIC; apenas 36% ainda não têm essa integração.	Aqui a pesquisa mostrou, diferentemente do mesmo quesito do quadro anterior, que a integração do sistema de contabilidade ocorre mais frequentemente nas empresas constituídas há mais tempo. Isso é natural, porque primeiro acontece a migração da contabilidade terceirizada para a contabilidade de gestão e, depois, a integração do sistema contábil.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Porte da empresa	75% das empresas de grande porte possuem SIC; somente 25% não possuem.	Assim como no comparativo entre contabilidade própria e porte da empresa, do quadro anterior, o sistema integrado de contabilidade está presente também com mais intensidade nas empresas de grande porte, talvez pela complexidade maior das operações que exige uma integração eficiente dos diversos setores/departamentos da empresa.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Exportação	Das empresas que exportam, 70% possuem SIC; e 30% ainda não.	A pesquisa revelou que o fator "exportação" atua como estímulo e/ou exige contador ou controller exclusivos da empresa (quadro anterior) e também a implantação de sistema integrado de contabilidade, talvez em função da competitividade internacional e da necessidade de informações com qualidade e rapidez.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Faturamento	Das empresas com faturamento total bruto em 2001 acima de R\$ 10 milhões, 87,5% possuem SIC; apenas 12,5% não possuem SIC.	Este comparativo mostra que a integração do sistema de contabilidade está bem presente nas empresas com um maior nível de faturamento, como no comparativo com o porte da empresa. Com essa revelação pode-se concluir que quanto mais a empresa cresce aumenta naturalmente a exigência por um sistema de contabilidade integrado com os demais setores/departamentos da empresa, visando gerar informações integradas dos setores que proporcione uma visão holística da empresa.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Tipo de contabilidade	Das empresas que possuem contabilidade própria, 75% possuem SIC; somente 25% não têm essa integração.	A análise deste comparativo mostra que a maioria das empresas (75%) que têm contabilidade feita dentro da própria empresa, com contador exclusivo, possui também sistema integrado de contabilidade. O SIC é uma consequência natural da contabilidade de gestão. A partir da implantação da contabilidade própria surge a necessidade da integração do sistema, sempre visando otimizar a geração das informações de que a empresa necessita.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Escolaridade do gestor	Das empresas, cujos gestores do capital de giro têm formação universitária, 56,3% possuem SIC e 43,7% ainda não tem..	Nesta comparação, a formação universitária do gestor atua de forma tímida como estímulo à integração do sistema de contabilidade, o que não acontece no comparativo com a contabilidade própria, talvez porque o sistema integrado de contabilidade é apenas consequência da contabilidade de gestão.
Sistema Integrado de Contabilidade	X	Tempo de experiência do gestor	Das empresas, cujos gestores do capital de giro têm mais de 10 anos de experiência, 61,5% possuem SIC; somente 38,5% ainda não tem.	Neste comparativo, a pesquisa mostrou que o sistema integrado de contabilidade está presente com mais intensidade nas empresas cujos gestores têm mais tempo de serviço na empresa. Essa constatação é corroborada no comparativo entre SIC e tempo de atividade da empresa. Primeiro adota-se a contabilidade de gestão e, depois, a integração do sistema contábil.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

O desenvolvimento deste trabalho representou uma busca do autor que sempre esteve ancorada na convicção de que a produção das informações contábeis só se justifica se elas puderem ser utilizadas como instrumento de apoio ao processo decisório de seus usuários. Aliada a esta convicção, a pesquisa foi motivada também pela “crença” de que uma grande parte das empresas utilizam as informações contábeis apenas para cumprir exigências emanadas da legislação fiscal.

Após a definição do que se pretendia fazer, a preocupação recaiu sobre a situação-problema a ser investigada; e após algumas reflexões, culminou na seguinte indagação: *A Contabilidade, enquanto instrumento de geração de informações úteis, está sendo utilizada na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná?*

Após as considerações sobre a situação-problema da pesquisa, o autor passa a enumerar, a seguir, as conclusões a que chegou com o desenvolvimento do presente trabalho:

- ➔ Reportando-se à pergunta central dessa dissertação, representada no problema da pesquisa, pôde-se verificar que, no âmbito das médias e

grandes empresas, a contabilidade, ainda que de maneira incipiente, está sendo utilizada na gestão do capital de giro das referidas indústrias. Este fato, por si só, permite concluir que a tendência de se utilizar a contabilidade apenas como instrumento de atendimento ao FISCO está sendo, aos poucos, revertida, dando lugar à contabilidade gerencial, voltada para a geração de informações úteis, fidedignas e oportunas para apoiar a tomada de decisões dos diversos usuários que dela necessitem.

- ➔ Na visão do autor, um dos prováveis fatores que fez com que a contabilidade ganhasse maior relevância como instrumento de apoio à gestão dos negócios nas empresas pesquisadas, deixando, inclusive, de ser terceirizada, é a globalização de mercados e o conseqüente aumento da competitividade. Isto porque tais fenômenos vêm exigindo das empresas um estilo de administração mais qualificada, com valorização do seu quadro de colaboradores, entre os quais, o contador.

- ➔ A maioria das empresas pesquisadas, cerca de 82,61%, têm faturamento bruto anual que varia entre R\$ 900.000,00 e R\$ 45.000.000,00. As vendas a prazo são responsáveis por mais de 80% desse faturamento, revelando que a concessão de crédito é uma prática muito utilizada pelas médias e grandes indústrias de confecções paranaenses. Um aspecto que chamou a atenção do autor foi o fato de que, embora a concessão de crédito seja amplamente utilizada pelas referidas indústrias, a pesquisa mostrou que uma minoria delas, cerca de 8%, utilizam técnicas

de análise e concessão de crédito, no caso o “*credit scoring*”. A maioria das empresas, 92%, analisam seus clientes através de consultas à SERASA, de informações levantadas pelos representantes da empresa e análise de fontes de referências. Essa não-utilização deve-se ao “desconhecimento” das técnicas existentes por parte dos gestores responsáveis pela administração do capital de giro das empresas.

- ➔ Pouco mais da metade das empresas, cerca de 56%, apresentaram concentração de estoques durante o ano. A pesquisa revelou que essa concentração é mais expressiva nos meses de julho e dezembro, que coincide com a venda das coleções de inverno e verão, respectivamente, onde as indústrias apostam no aquecimento do mercado consumidor.
- ➔ No tocante à utilização de instrumentos gerenciais, o estudo mostrou que os instrumentos de gestão mais utilizados pelas referidas indústrias são: administração de caixa, de contas a receber, de estoques, de contas a pagar (financiamentos de curto prazo) e de custos de produção. Essa revelação permite concluir que as empresas pesquisadas restringem-se ao “*pacote básico*” de gestão do capital de giro, sob o enfoque tradicional.
- ➔ No que diz respeito à utilização de técnicas de gestão de caixa e de estoques, a pesquisa revelou que apenas 8% das empresas utilizam tais técnicas. As indagações feitas pelo autor e os comentários dos entrevistados no momento da coleta das informações levam à conclusão

de que a não utilização deriva do desconhecimento das referidas técnicas pelos responsáveis pelo setor financeiro das empresas.

- ➔ No que se refere ao sistema contábil das empresas pesquisadas, o estudo mostrou uma preocupação dos empresários no sentido de implantar uma contabilidade gerencial, voltada exclusivamente para a geração de informações úteis para subsidiar o processo decisório. A maioria das empresas, cerca de 64%, já possuem contadores próprios, fazendo a contabilidade dentro da própria empresa, e também a maioria, 60%, já possuem *sistema integrado de contabilidade*. Esses fatos permitem concluir que os empresários acreditam na capacidade da contabilidade de gerar informações úteis para que eles possam tomar decisões com segurança e no tempo oportuno.

- ➔ A pesquisa indagou sobre as informações que as empresas consideram necessárias para uma gestão eficaz do capital de giro. As respostas revelaram que as informações mais valorizadas são, na ordem de preferência: controle de recebimento, controle de pagamento, controle de caixa e bancos, ciclo financeiro, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e necessidade de capital de giro. As informações menos valorizadas são: perda com créditos, prazo médio de estocagem, ciclo econômico e capital circulante líquido. A conclusão que se pode extrair dessas respostas é que, mais uma vez, as empresas valorizam muito o “pacote básico” de gestão do capital de giro, já comentado anteriormente.

- ➔ Visando aproximar mais da resposta à situação-problema da pesquisa, indagou-se sobre as informações necessárias à gestão do capital de giro que a contabilidade já fornecia para as empresas. Esta questão revelou que, embora haja ainda uma “preponderância” da apuração fiscal, aparecendo na totalidade das empresas visitadas, em função da obrigatoriedade da apuração dos impostos pela legislação fiscal, outras informações começam a se destacar, como os indicadores de liquidez, revelando uma preocupação das empresas em medir sua saúde financeira. Na seqüência, nota-se que as empresas estão atentas ao controle de seus estoques e à quantificação do capital circulante líquido e do capital de giro.

- ➔ Quanto ao grau de prontidão da contabilidade, ou seja, se a contabilidade fornecia apenas *dados* (forma bruta) ou *informações* (dados lapidados) para a tomada de decisões, a pesquisa revelou que 88% das contribuições da contabilidade consubstanciam-se em informações prontas para os gestores tomarem suas decisões. Este fato permite concluir que há um “grau de prontidão” satisfatório da contabilidade em relação a seus usuários, que são as médias e grandes indústrias de confecções paranaenses.

4.2 Recomendações

A elaboração deste trabalho consubstanciou-se numa tentativa inicial de empreender uma pesquisa empírica, visando diminuir a distância existente atualmente entre uma grande parte de estudos acadêmicos, voltados apenas a pesquisas bibliográficas, e a prática do dia-a-dia nas empresas, procurando verificar também o cumprimento do papel da contabilidade, conforme descrito na letra “a” do item 1.4.

Sob a ótica do autor, o trabalho foi inovador na medida em que foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo, com dados coletados por meio de entrevista, feita pessoalmente pelo autor com os gestores das empresas que atuam na área financeira. Outro aspecto de inovação que merece destaque foi a tentativa inicial de tratar os dados, utilizando-se de uma técnica estatística denominada *Regressão Logística*.

Acredita-se que o assunto relativo à contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das empresas encontra-se longe de ter sido suficientemente explorado, demandando, portanto, o desenvolvimento de novos trabalhos, com amostras mais amplas, com adequado rigor estatístico, de forma que o resultado alcançado com a amostra possa ser inferido sobre toda a população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S, e YOUNG, S. Mark. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação – um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1987.

BRASIL, Haroldo Vinagre; e BRASIL, Haroldo Guimarães. *Gestão financeira das empresas – um modelo dinâmico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1978.

CATELLI, Armando. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

COME, Eduardo de. *Contribuição ao estudo de modelos aplicados à administração do capital de giro*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1999.

COMÉRCIO EXTERIOR - *Informe BB*. Confecções: conquista de mercados com classe e estilo. 22ª ed., Brasília: UEN Internacional do Banco do Brasil, abril/99.

DOLABELLA, Maurício Melo. *Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais: um modelo de informação contábil para a gestão financeira*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1995.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7ª ed., São Paulo: Harbra, 1997.

HAIR, J. F. et alii. *Multivariate Data Analysis*. 5a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S. e BRENDA, Michael F. Van. *Teoria da contabilidade*. Tradução da 5ª Edição Americana por Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HOSMER, D. and LEMESHOW, S. *Applied Logistic Regression*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

INDICADORES CONJUNTURAIS. Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba: FIEP/DEC, ano 17, n. 3, maio, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KRUL, Agenor, RHODEN, Assabido, POYER, Carlos Nilton. *Caminhos do investigar: metodologia, técnica de pesquisa*. Londrina: CEFIL; Campo Mourão: Fundação Horácio Amaral de Estudos e Pesquisa, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MEHTA, Dileep R. *Administração do capital de giro*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1978.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira – corporate finance*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de Crédito - Concessão e Gerência de Empréstimos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Pereira da. *Administração de Crédito e Previsão de Insolvência*. São Paulo: Atlas, 1978.

SILVA, José Pereira da. *Análise e Decisão de Crédito*. São Paulo: Atlas, 1988.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOCÊ s.a.. *Aprenda com um vencedor*. São Paulo: Editora Abril, ano IV, nº 33, março, 2001.

WONNACOTT, Thomas H. e WONNACOTT, Ronald J. *Estatística aplicada à economia e à administração*. Tradução de Alfredo Alves de Farias. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

BRAGA, Roberto. Análise avançada do capital de giro. *Caderno de Estudos*. São Paulo: FIPECAFI, n.º 3, p. 1-34, set-1991.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 14.ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; e BLANC, Georges. *A dinâmica financeira das empresas brasileiras*. 2.ed. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MALVESSI, Oscar Luiz. *Capital de giro, políticas e modelos*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 1982.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3.ed. São Paulo: Edusp, 2001.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: Análise, Concessão e Gestão de Riscos*. Rio de Janeiro: Editora Taura, 1987.

SECURATO, José Roberto. *Decisões financeiras em condições de risco*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 15.ed. São Paulo: Cortez, 1989.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Contribuição ao estudo do capital de giro a partir do retorno sobre o ciclo financeiro*. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1996.

SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, José Pereira da. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE 1 – Carta dirigida às empresas na fase da pesquisa de campo**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

São Paulo, 30 de abril de 2002.

Ao
Contador e/ou
Responsável pela gestão financeira da empresa

Prezado colega,

Sou professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá – UEM e atualmente estou concluindo o Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP.

Uma das etapas do programa consiste na elaboração da dissertação que, no meu caso, versará sobre o seguinte assunto: *“Gestão Financeira: Um estudo acerca da contribuição da Contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná”*. Trata-se de estudo que requer pesquisa de campo para ser desenvolvido. Nesse sentido, foi elaborada a presente entrevista que objetiva coletar os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Tendo em vista o exposto acima, solicito a sua contribuição no sentido de responder as questões desta entrevista, que dará sustentação ao projeto. Comprometo-me a dar tratamento confidencial às informações fornecidas e que as mesmas receberão tratamento estatístico coletivo, não havendo, portanto, referências individuais ou nominais. Após a conclusão da pesquisa, poderemos disponibilizar para essa empresa um resumo com as conclusões obtidas.

Certos de contar com a atenção e compreensão de Vossa Senhoria no tocante ao exposto acima, antecipamos nossos sinceros agradecimentos e colocamo-nos à sua inteira disposição para eventuais esclarecimentos sobre a pesquisa e o assunto, através do telefone (0xx44) 629-9749 ou pelo e-mail aadsilva@irapida.com.br.

Atenciosamente,

Profº Ângelo Alves da Silva
Mestrando
UEM – Maringá – PR

Profº Dr. Fábio Frezatti
Orientador
FEA/USP – São Paulo – SP

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – CEP 05508-900

Caixa Postal nº 11.498 – CEP 05422-970 – Tel: 3818-5811

APÊNDICE 2 – Instrumento de coleta de dados**PESQUISA DE CAMPO****ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS****Dados da empresa:**

RAZÃO SOCIAL: _____
FANTASIA: _____
ENDEREÇO: _____

BAIRRO: _____ CIDADE: _____ ESTADO: _____
CEP: _____ TELEFONE: () _____ FAX: () _____
HOME PAGE: _____ E-MAIL: _____
PESSOA PARA CONTATO: _____

Dados do respondente:

NOME: _____
CARGO: _____
FONE: _____

FAX: _____
E-MAIL _____

1) CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. NATUREZA JURÍDICA

1. () *Firma Individual*

2. () *Limitada*

3. () *Sociedade Anônima*

4. () *Cooperativa*

5. () *Outras. Especificar:* _____

2. ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL:

1. () *Confecção de Artigos do Vestuário*

- ➔ Fabricação/produção de roupas de acrílico, algodão, crepe, jeans, lycra, malha e seda, tais como: agasalhos, bermudas, biquínis, blusas, camisas, camisetas, jaquetas, maiôs, saias, shorts, sungas, tangas, ternos, vestidos, etc.;

2. () *Confecção de Acessórios*

- ➔ Fabricação/produção de artigos, peças ou objetos que contribuem para a harmonia do vestuário, quer como complemento, quer como adorno, sendo feitos de couro, plástico ou tecido, tais como bolsas, bonés, chapéus, grinaldas, etc.

3. HÁ QUANTOS ANOS A EMPRESA OPERA NO MERCADO?

_____ ano(s).

4. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:

1. () *De 001 a 019 funcionários*

2. () *De 020 a 099 funcionários*

3. () *De 100 a 499 funcionários*

4. () *Acima de 500 funcionários*

5. NÚMERO DE SÓCIOS QUE CONTROLAM A EMPRESA:

_____ sócio(s).

6. NA HIERARQUIA DA EMPRESA, QUANTOS NÍVEIS DE CHEFIA/GERÊNCIA EXISTEM ENTRE O MAIS ALTO E O MAIS BAIXO?

_____ *nível(is)*.

7. A EMPRESA EXPORTA?

1. () *Sim - Países:* _____

2. () *Não*

8. A EMPRESA UTILIZA FRANCHISING (FRANQUIA)?

1. () *Sim - Do quê?* _____

2. () *Não*

9. PRINCIPAIS CLIENTES DA EMPRESA:

1. () *Pessoas Físicas*

2. () *Micro-Empresas*

3. () *Pequenas Empresas*

4. () *Médias Empresas*

5. () *Grandes Empresas*

**2) DADOS RELATIVOS A FATURAMENTO, INSTRUMENTOS
GERENCIAIS EXISTENTES E TÉCNICAS UTILIZADAS NA GESTÃO
FINANCEIRA DA EMPRESA**

10. QUAL O FATURAMENTO TOTAL BRUTO DA EMPRESA NO ANO DE 2001?

R\$ _____

11. DO FATURAMENTO TOTAL BRUTO DA EMPRESA NO ANO DE 2001, QUAL O MONTANTE FATURADO A PRAZO?

R\$ _____ ou _____%

12. QUAL FOI O RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA NOS ANOS DE 2000 E 2001?

1. EM 2.000: R\$ _____

2. EM 2.001: R\$ _____

13. QUAL FOI O LUCRO LÍQUIDO DA EMPRESA NOS ANOS DE 2000 E 2001?

1. EM 2.000: R\$ _____

2. EM 2.001: R\$ _____

14. HÁ CONCENTRAÇÃO DE ESTOQUES EM ALGUM PERÍODO DO ANO?

1. () Sim – Qual(is)? _____

2. () Não

15. INSTRUMENTOS GERENCIAIS EXISTENTES NA EMPRESA:

1. () **Orçamento Anual**

2. **Relatórios Gerenciais:**

() Balanço Patrimonial – BP

() Demonstração de Resultado do Exercício – DRE

() Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR

() Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL

() Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados – DLPA

() Fluxo de Caixa

() Outro(s). Especificar: _____

3. Controles Gerenciais:

- () Controle de Estoques
 () Controle de Contas a Pagar
 () Controle de Contas a Receber
 () Controle de Custos de Produção

4. () Outro(s). Especificar: _____

16. A EMPRESA UTILIZA ALGUMA(S) TÉCNICA(S) DE ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA?

TÉCNICAS ENCONTRADAS NAS LITERATURAS QUE TRATAM DO ASSUNTO	
1. <i>Modelo do Caixa Mínimo Operacional</i>	5. <i>Modelo de Beranek</i>
2. <i>Modelo de Baumol</i>	6. <i>Modelo de Stone</i>
3. <i>Modelo de Miller e Orr</i>	7. <i>Outras</i>
4. <i>Modelo de Dia da Semana</i>	

1. () *Sim - Qual(is)?* _____
 2. () *Não*

17. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO ANTERIOR FOI “NÃO”, DESCREVA SUCINTAMENTE COMO A EMPRESA ADMINISTRA O CAIXA.

18. NO TOCANTE À ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER, A EMPRESA UTILIZA ALGUMA(S) TÉCNICA(S) DE ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO?

TÉCNICAS ENCONTRADAS NAS LITERATURAS QUE TRATAM DO ASSUNTO	
1. <i>Os C's do Crédito</i>	5. <i>Redes Neurais</i>
2. <i>Árvore de Decisão</i>	6. <i>Modelo de Buckley</i>
3. <i>Credit Scoring</i>	7. <i>Outras</i>
4. <i>Behavioural Scoring</i>	

1. () *Sim - Qual(is)?* _____

2. () *Não*

19. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO ANTERIOR FOI “NÃO”, DESCREVA SUCINTAMENTE COMO A EMPRESA ADMINISTRA A CONCESSÃO DE CRÉDITO.

20. A EMPRESA UTILIZA ALGUMA(S) TÉCNICA(S) DE ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES?

TÉCNICAS ENCONTRADAS NAS LITERATURAS QUE TRATAM DO ASSUNTO	
1. <i>Sistema ABC</i>	5. <i>OPT – Optimized Production Technology</i>
2. <i>Modelo do Lote Econômico de Compra</i>	6. <i>Sistema just-in-time (JIT)</i>
3. <i>FMS – Flexible Manufacturing Systems</i>	7. <i>Outras</i>
4. <i>MRP – Material Requirement Planning</i>	

1. () *Sim - Qual(is)?* _____

2. () *Não*

21. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO ANTERIOR FOI “NÃO”, DESCREVA SUCINTAMENTE COMO A EMPRESA ADMINISTRA OS ESTOQUES.

3) DADOS RELATIVOS À UTILIDADE/IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA A EMPRESA

22. COMO É FEITA A CONTABILIDADE DA EMPRESA ?

1. () *Contabilidade Terceirizada (feita em escritório de contabilidade)*
2. () *Contabilidade de Gestão/Própria (feita dentro da própria empresa)*

23. A EMPRESA UTILIZA SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE ? (integrando Custos, Finanças, Departamento Pessoal, etc)

1. () *Sim*
2. () *Não*

24. DAS INFORMAÇÕES ABAIXO, QUAL(IS) A EMPRESA CONSIDERA NECESSÁRIA(S) PARA UMA GESTÃO EFICAZ DO CAPITAL DE GIRO ?

1. () *Controle de Caixa e Bancos*
 2. () *Controle de Contas a Receber*
 3. () *Controle de Contas a Pagar*
 4. () *Controle de Estoques*
 5. () *Estimativa do Potencial de Perda com Créditos*
 6. () *Apuração Fiscal (PIS, COFINS, IRPJ, ISSQN, Encargos Sociais)*
 7. () *Folha de Pagamento*
 8. () *Ciclo Operacional*
 9. () *Ciclo Financeiro*
 10. () *Ciclo Econômico*
 11. () *Prazo Médio de Recebimento*
 12. () *Prazo Médio de Pagamento*
 13. () *Prazo Médio de Estocagem*
 14. () *Capital de Giro - CDG*
 15. () *Capital Circulante Líquido - CCL*
 16. () *Necessidade de Capital de Giro -NCG*
 17. () *Indicadores de Liquidez (Imediata, Seca, Corrente, Geral)*
 18. () *Outras. Especificar:_____*
-

25. DAS INFORMAÇÕES ABAIXO, QUAIS A CONTABILIDADE **JÁ FORNECE** PARA A EMPRESA ?

1. () *Controle de Caixa e Bancos*
 2. () *Controle de Contas a Receber*
 3. () *Controle de Contas a Pagar*
 4. () *Controle de Estoques*
 5. () *Estimativa do Potencial de Perda com Créditos*
 6. () *Apuração Fiscal (PIS, COFINS, IRPJ, ISSQN, Encargos Sociais)*
 7. () *Folha de Pagamento*
 8. () *Ciclo Operacional*
 9. () *Ciclo Financeiro*
 10. () *Ciclo Econômico*
 11. () *Prazo Médio de Recebimento*
 12. () *Prazo Médio de Pagamento*
 13. () *Prazo Médio de Estocagem*
 14. () *Capital de Giro - CDG*
 15. () *Capital Circulante Líquido - CCL*
 16. () *Necessidade de Capital de Giro -NCG*
 17. () *Indicadores de Liquidez (Imediata, Seca, Corrente, Geral)*
 18. () *Outras. Especificar:* _____
-

26. NO TOCANTE ÀS INFORMAÇÕES GERENCIAIS FORNECIDAS PELA CONTABILIDADE:

1. () *A empresa as utiliza da forma como foram geradas, pois as informações já vêm prontas para subsidiar as decisões financeiras (CAPITAL DE GIRO)*
2. () *A empresa trabalha essas informações, adequando-as, para depois montar os relatórios gerenciais necessários*
3. () *As informações geradas pela Contabilidade **NÃO** são utilizadas no gerenciamento do capital de giro da empresa*

27. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 26 FOI A ALTERNATIVA Nº 2, INDIQUE QUAIS SÃO OS RELATÓRIOS GERENCIAIS NECESSÁRIOS QUE A EMPRESA ELABORA PARA SUBSIDIAR SUAS DECISÕES FINANCEIRAS:

28. SE A RESPOSTA DA QUESTÃO 26 FOI A ALTERNATIVA Nº 3, DESCREVA SUCINTAMENTE PORQUE A EMPRESA **NÃO** UTILIZA AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NA GESTÃO DO SEU CAPITAL DE GIRO.

4) DADOS SOBRE O GESTOR RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

29. NO TOCANTE AO PERFIL ACADÊMICO, QUAL O NÍVEL DA FORMAÇÃO DO GESTOR RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA?

1. () *Segundo Grau*
2. () *Graduação. Curso: _____*
3. () *Especialização (Lato Sensu)*
4. () *MBA (Master Business Administration)*
5. () *Mestrado (Stricto Sensu)*
6. () *Doutorado (Stricto Sensu)*

30. NO QUE DIZ RESPEITO AO PERFIL PROFISSIONAL, QUANTOS ANOS ESTÁ NA EMPRESA?

_____ano(s).

31. COM QUE FREQUÊNCIA PARTICIPA DE CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO ?

1. () *Pelo menos 1 vez por ano*
2. () *De 01 a 05 vezes por ano*
3. () *De 06 a 10 vezes por ano*
4. () *Mais de 10 vezes por ano*
5. () *Não participa de cursos de aperfeiçoamento*

APÊNDICE 3 – Análise dos resultados através da técnica estatística da regressão logística

Justificativas

Mais do que descrever determinada realidade, espera-se que uma pesquisa possa explicar as razões pelas quais ela se apresenta desta ou daquela forma. Isso implica, naturalmente, resistir à tentação de se limitar à descrição pura e simples de cada uma das variáveis e se lançar ao desafio de estudar o nexos que pode existir entre elas, isto é, tentar identificar possíveis associações entre duas ou mais variáveis.

Nas palavras de Castro (1978, p. 66), a função explicativa da pesquisa exige que se verifique o que sucede com **y** quando **x** ocorre, como **x** explica **y**, qual o fator **x** que faz **y** acontecer, como a causa **x** gera o efeito **y**, como **x** se correlaciona com **y** etc. Ainda segundo Castro, limitar-se à mera descrição de um fenômeno, sem se preocupar com suas causas, é abandonar o assunto antes que se entre naquilo que caracteriza a essência do pensamento científico, que é explicar e prever a ocorrência de determinado fenômeno.

Mesmo sabendo que no campo das ciências sociais os modelos explicativo e preditivo não têm força equiparável aos utilizados nas ciências naturais, já que o comportamento dos indivíduos e instituições é essencialmente variável, deve-se buscar alguma aproximação da verdade. Ao fazê-lo, pode-se até não conseguir

resolver os problemas, mas pelo menos indica-se algum caminho para futuras tentativas.

Partindo desse princípio, entende-se que este trabalho não pode se limitar à constatação de que a contabilidade está sendo ou não utilizada na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções de artigos do vestuário e acessórios do Estado do Paraná. Mais do que isso, torna-se necessário descobrir quais os fatores e/ou variáveis que podem explicar essa realidade. Do ponto de vista pragmático, esse procedimento parece ter maior utilidade científica, na medida em que o estudo fornece subsídios para se fazer alguma intervenção na realidade a posteriori.

Identificando-se as causas que podem explicar o fato de os gestores optarem por este ou aquele tipo de informação, pretende-se oferecer uma contribuição ao desenvolvimento da pesquisa positiva na área contábil. Nesse particular, baseamo-nos na idéia de que a informação contábil não tem valor intrínseco e, portanto, torna-se necessário verificar se a mesma vem sendo utilizada como se imagina e se os gestores conseguem encontrar nelas o apoio necessário à melhoria de suas decisões.

Para verificar se a contabilidade das empresas examinadas está sendo utilizada ou não no processo de gestão do capital de giro, foi feito uso da técnica estatística denominada Regressão Logística. Conforme procuramos demonstrar a seguir, a opção por esta ferramenta deve-se, em primeiro lugar, à robustez do

modelo logístico para discriminar grupos e identificar as variáveis em função das quais determinado elemento se classifica neste ou naquele grupo.

Regressão logística: descrição da técnica

A Regressão Logística pode ser definida como uma técnica estatística que permite estimar a probabilidade de determinado indivíduo se classificar num certo grupo em função de um conjunto de variáveis independentes, que podem ser contínuas ou categóricas. Uma característica bem particular desta técnica é o fato da variável dependente ser de natureza dicotômica, ou seja, só admite dois *status*: SIM ou NÃO. Geralmente, codifica-se o primeiro status (SIM) com o número “1” e o segundo (NÃO) com o número “0”.

HOSMER e LEMESHOW (1998, p. 246) afirmam que o principal traço distintivo entre o modelo linear e o logístico está no fato da variável dependente assumir caráter binário ou dicotômico. Hair et al (1998) compartilham desse mesmo entendimento, explicando que a regressão logística é uma forma especializada de regressão mediante a qual pode-se prever ou explicar uma variável categórica, em vez de uma variável dependente métrica.

Para se ter uma idéia mais clara acerca das situações em que se pode utilizar a regressão logística, considere-se a necessidade de classificar um indivíduo em uma das seguintes categorias: provável inadimplente ou adimplente. Como se observa, nesse caso a variável dependente só pode assumir um entre dois *status*. De igual forma, pode-se considerar também a necessidade de verificar se

determinado indivíduo tende ou não a adquirir um novo produto em função de um conjunto de características, tais como renda, número de filhos, patrimônio etc. Aqui, também, a variável dependente só pode assumir um entre dois valores: o indivíduo se classifica no grupo de prováveis consumidores ou não.

Em regra, existem dois objetivos associados ao uso da regressão logística:

- a) Determinar o efeito de um conjunto de variáveis, ou de cada uma individualmente, sobre a probabilidade de um indivíduo pertencer a um certo grupo;
- b) Explicar porque determinado indivíduo se classifica em certo grupo.

Neste trabalho, busca-se identificar as variáveis que podem explicar o fato de a empresa utilizar ou não a contabilidade na gestão do seu capital de giro. Mais precisamente, pretende-se verificar, por exemplo, se o fato de a empresa possuir sistema integrado de contabilidade atua como estímulo ao uso das informações contábeis na gestão do capital de giro. O mesmo pode ser dito em relação a outras variáveis, como o tempo de experiência do gestor do capital de giro, o faturamento anual da empresa, o tempo de atividade da empresa, o porte do empreendimento e outras.

A Regressão Logística apresenta ainda a vantagem de fornecer os resultados para a variável dependente numa escala que vai de zero a um, o que permite interpretá-los em termos de probabilidade.

O modelo logístico: breve caracterização

O modelo da regressão logística fundamenta-se no logaritmo natural da *razão de chances*, que se define como a relação entre a probabilidade de sucesso de determinado evento e a de fracasso. Algebricamente, essa relação pode ser enunciada do seguinte modo:

$$\text{Razão de chances} = \frac{P(\text{sucesso})}{1 - P(\text{sucesso})}$$

Considerando que todos os valores atribuíveis à variável dependente devem estar contidos num intervalo que vai de zero a um, torna-se necessário efetuar a seguinte transformação logarítmica:

$$\ln \left(\frac{P(\text{sucesso})}{1 - P(\text{sucesso})} \right) = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} + \dots + b_k x_{ki}$$

No lado esquerdo da equação, tem-se o logaritmo natural da razão de chances e no direito, os coeficientes estimados $(b_0 + b_1 + \dots + b_k)$. Ao contrário do que se verifica nos modelos lineares, tais coeficientes não expressam mudanças na variável dependente, diretamente, mas apenas alterações no valor da razão de chances.

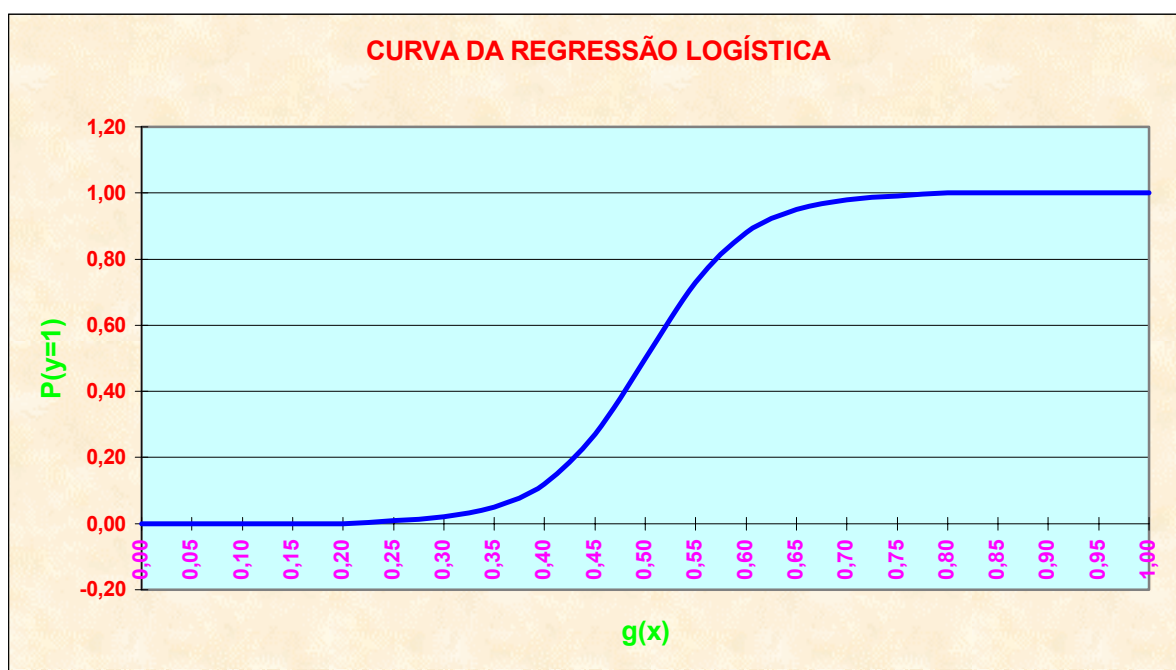
Cabe salientar ainda que o modelo não se baseia no método dos mínimos quadrados, mas no da *máxima verossimilhança*. Com este, pode-se identificar os coeficientes que permitem estimar a probabilidade máxima de um elemento se classificar em determinado grupo.

$$P(\text{evento}) = \frac{e^{(b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k)}}{1 + e^{(b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k)}}$$

Aplicando-se propriedades logarítmicas e considerando o conceito de *chance*, conforme apresentado acima, obtém-se a seguinte fórmula:

Graficamente, o modelo logístico pode ser expresso assim:

GRÁFICO 14



A curva assume a forma de **S** porque, como procuramos explicar, o conjunto de resultados possíveis para a variável dependente está delimitado pelo intervalo de valores compreendidos entre zero e um, inclusive.

Suposições do modelo logístico

Uma das razões pelas quais o modelo logístico tem sido preferido a outros que também podem cumprir finalidade discriminatória é o pequeno número de

restrições à sua aplicação. Hair et al (1998), por exemplo, destacam que a regressão logística oferece ao pesquisador a vantagem de poder evitar certas restrições presentes em outros modelos, tais como a normalidade na distribuição dos erros e a homogeneidade de variância, por exemplo.

Basicamente, a aplicação do modelo logístico fica condicionada à observância dos seguintes requisitos:

- a) o valor esperado do erro deve ser zero;
- b) ausência de multicolinearidade perfeita entre as variáveis independentes;
- c) inexistência de autocorrelação entre o erro e as variáveis independentes;
- d) inclusão de todas as variáveis preditoras no modelo.

Resumindo, além de permitir que se trabalhe com maior facilidade com variáveis independentes categóricas, a regressão logística apresenta um pequeno número de suposições, proporciona resultados que podem ser interpretados em termos de probabilidade e mostra-se bem adequada à solução de problemas que envolvem variável dependente dicotômica.

A aplicação do modelo logístico

☉ Definição das Variáveis

Baseando-se no modelo da regressão logística, procura-se verificar quais os fatores e/ou variáveis que podem explicar o fato da contabilidade das empresas pesquisadas ser ou não utilizada na gestão do capital de giro.

Para tanto, foram selecionadas as seguintes variáveis.

a) VARIÁVEL DEPENDENTE

A Contabilidade fornece informações além da “apuração fiscal” e da “folha de pagamento”.

Codificação:

A Contabilidade não fornece tais informações: **0** (zero)

A Contabilidade fornece tais informações: **1** (um)

b) VARIÁVEIS INDEPENDENTES

As variáveis independentes apresentam-se sob duas classificações, a saber:

b.1) Variáveis contínuas:

- ➔ valor do faturamento bruto anual; **(X1)**
- ➔ tempo de experiência do gestor do capital de giro; **(X2)**
- ➔ tempo de atividade da empresa. **(X3)**

b.2) Variáveis categóricas:

- ➔ nível de instrução do gestor do capital de giro: **(X4)**
Status 0 = “não tem formação universitária”
Status 1 = “tem formação universitária”
- ➔ sistema integrado de contabilidade **(X5)**
Status 0 = “não possui sic”
Status 1 = “possui sic”
- ➔ porte da empresa **(X6)**
Status 1 = “empresa de médio porte”
Status 2 = “empresa de grande porte”

☉ **Dados Utilizados**

Seguem-se os dados coletados, mediante realização de entrevistas:

Quadro 09. *Variável dependente e variáveis independentes*

Variável dependente	Variáveis independentes					
Status	Faturamento Em R\$ mil	Instrução	Experiência Em anos	SIC	Tempo Em anos	Porte
1	840	0	7	1	7	1
0	660	1	16	0	16	1
0	3229	1	8	0	8	1
0	2100	0	12	1	12	1
1	5360	1	3	0	3	1
0	4918	0	25	0	25	1
1	12000	1	2	1	2	1
0	6000	0	9	0	9	1
0	22353	0	20	1	20	2
0	3600	1	12	0	12	1
1	80000	1	12	1	12	2
0	7260	1	14	1	14	1
0	13971	0	12	1	12	1
1	1000	1	4	1	7	1
0	920	1	5	0	7	1
1	14593	1	4	1	15	2
1	3383	1	23	0	23	1
1	14000	1	7	1	9	1
0	8540	1	20	1	20	1
0	6000	1	12	1	18	1
0	6800	0	13	1	13	1
0	900	0	9	0	9	1
1	7200	1	3	1	3	1
0	14042	0	9	1	9	1
0	30000	1	15	0	15	2

Elaboração do modelo

A análise da Regressão Logística foi efetuada com o apoio do software SPSS 10.0, considerando-se as seguintes opções:

- a) Classification plots;
- b) Hosmer-Lemeshow goodness-of-fit;
- c) Include constant in model;
- d) Classification cutoff: 0,5
- e) Maximum Iteration: 20
- f) CI for Exp (B): 95%

Análise dos resultados

Quadro 10. *Observações incluídas no modelo*

Case Processing Summary			
Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	25	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	25	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		25	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Como se observa pelo quadro acima, todos os casos foram aproveitados, isto é, as vinte e cinco empresas que compõem a amostra foram incluídas no modelo.

Quadro 11. *Codificação atribuída à variável dependente*

Dependent Variable Encoding	
Original Value	Internal Value
a contabilidade não fornece	0
a contabilidade fornece	1

O software conservou a mesma codificação atribuída originalmente. Assim, **zero** representa empresa cuja contabilidade não fornece informações além da apuração fiscal e da folha de pagamento. O número **um**, pelo contrário, simboliza empresas cuja contabilidade fornece outras informações, além da apuração fiscal e da folha de pagamento.

Quadro 12. Quadro de classificação a priori

Block 0: Beginning Block					
Classification Table ^{a,b}					
Observed	Predicted				Percentage Correct
	a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não				
	a contabilidade não fornece	a contabilidade fornece			
Step 0	a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não	a contabilidade não fornece	16	0	100,0
		a contabilidade fornece	9	0	,0
	Overall Percentage				64,0

a. Constant is included in the model.
b. The cut value is ,500

O quadro acima mostra como as empresas seriam classificadas sem considerar as variáveis independentes. Como se observa, a *priori* o modelo está sendo guiado apenas pelo *status* predominante. Como em 16 empresas a Contabilidade não fornece informações além de apuração fiscal e folha de pagamento, todas as observações foram classificadas na categoria de *não fornecedor*. Desse modo, a classificação dos indivíduos estaria correta em cerca de 64% dos casos.

Quadro 13. Variáveis consideradas a priori

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-,575	,417	1,907	1	,167	,563

A priori, o modelo considera apenas a constante. As variáveis independentes ainda não foram incluídas.

Até aqui a análise teve como finalidade fornecer parâmetros para verificar se com a inclusão das variáveis independentes pode-se obter uma classificação mais próxima da realidade, ou seja, se tais variáveis servem para explicar o porquê da contabilidade das empresas examinadas ser ou não utilizada na gestão do capital de giro. Como vimos, classificando-se qualquer indivíduo apenas em função do *status* predominante na amostra, pode-se acertar em aproximadamente 64% das vezes. Veremos, então, se o modelo classifica com maior grau de acurácia.

A partir daqui, procederemos à análise propriamente dita, utilizando-se do método *stepwise*. Cabe esclarecer que o método *stepwise* procura selecionar as variáveis que mais contribuem para explicar e prever os valores da variável dependente. Se, por exemplo, num conjunto de 8 variáveis independentes, apenas 3 já conseguem explicar 90% das variações ocorridas na razão de chances, o modelo despreza as demais.

Começaremos pelos testes destinados a verificar até que ponto o modelo serve para explicar porque a contabilidade de determinada empresa fornece ou deixa de fornecer informações além da simples “apuração fiscal” e da “folha de pagamento”, para então chegarmos à constatação se a contabilidade está sendo utilizada ou não na gestão do capital de giro das empresas pesquisadas.

Quadro 14. Quantidade de variáveis selecionadas

Block 1: Method = Forward Stepwise				
Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	6,375	1	,012
	Block	6,375	1	,012
	Model	6,375	1	,012

Pelo quadro acima, já se pode observar que apenas uma variável foi selecionada, embora ainda não se possa identificá-la. Esta conclusão decorre do fato de o modelo ter executado apenas um passo.

O teste denominado *Step* indica a significância estatística da variável selecionada no passo em questão. Ao nível de 0,05, mostra-se aceitável, já que se estabilizou em 0,012.

Os resumos *Block* e *Model*, por sua vez, testam os coeficientes da regressão como um todo no ponto considerado (step 1). No caso em apreço, tais indicadores estão sugerindo que o modelo pode ser utilizado para explicar o fato da contabilidade de determinada empresa fornecer ou não certas informações além da “apuração fiscal” e “folha de pagamento”, ou seja, ser ou não utilizada na gestão do capital de giro. Dado o nível de significância obtido (0,012), pode-se rejeitar a hipótese nula, ou seja, pelo menos uma variável tem coeficiente significativamente diferente de zero.

Quadro 15. Testes *-2 Log likelihood; Cox & Snell e Nagelkerke*

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	26,296	,225	,309

O teste **-2Log likelihood** indica o grau de adequação do modelo, que, nesse caso, é de 26,296. Em regra, este número não é interpretado diretamente, mas participa do cálculo do *Model*, *Block* e *Step*. Contudo, alguns autores, a exemplo de Hair (1998), consideram que quanto menor o valor do -2 Log Likelihood maior a capacidade preditiva do modelo.

O teste **Cox & Snell** está indicando que cerca de 22,5% das variações ocorridas no log da razão de chances são explicadas pelo conjunto das variáveis selecionadas. Aliás, como o modelo selecionou apenas uma variável, talvez seja mais apropriado dizer que ela explica cerca de 22,5% das mudanças ocorridas no log da razão de chances. Como se vê, esse teste tem uma interpretação semelhante ao R-Quadrado da regressão linear.

Por fim, o **Nagelkerke**, está sugerindo que o modelo é capaz de explicar cerca de 30% das variações ocorridas na variável dependente, ou seja, deve ser interpretado da mesma forma que o Cox & Snell. Na verdade, o *Nagelkerke* é uma versão adaptada deste último para fornecer resultados compreendidos no intervalo de 0 a 1.

Quadro 16. Teste Hosmer e Lemeshow

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	8,788	6	,186

O teste **Hosmer e Lemeshow** testa a hipótese nula de que não existem diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados. Ao nível de significância considerado nesta análise, a hipótese seria rejeitada caso se obtivesse um valor igual ou inferior a 0,05. Portanto, o número alcançado (0,186) sugere que o modelo é válido para os nossos objetivos. A título de esclarecimento, cabe reforçar que o número desejado deve estar sempre acima do nível de significância estabelecido.

Quadro 17. Tabela de contingência para o teste Hosmer e Lemeshow

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test						
		a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não = a contabilidade não fornece		a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não = a contabilidade fornece		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step	1	3	3,833	1	,167	4
1	2	3	2,532	0	,468	3
	3	1	,779	0	,221	1
	4	4	3,697	1	1,303	5
	5	3	1,787	0	1,213	3
	6	1	1,518	2	1,482	3
	7	1	1,042	2	1,958	3
	8	0	,811	3	2,189	3

Os dados contidos nesta tabela são utilizados para determinar o valor do teste retromencionado; não são passíveis de interpretação isolada.

Quadro 18. Quadro de classificação final

Classification Table				
Observed	Predicted			Percentage Correct
	a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não	a contabilidade não fornece	a contabilidade fornece	
Step 1	a contabilidade fornece informações além da apuração fiscal e folha de pagamento ou não	a contabilidade não fornece	15	93,8
		a contabilidade fornece	2	77,8
Overall Percentage				88,0

a. The cut value is ,500

O quadro acima demonstra que, com a inclusão da variável dependente (o modelo só selecionou uma), 88% das observações são classificadas corretamente. Portanto, observa-se aqui uma sensível melhoria em relação ao modelo *a priori*, já que este permitiu um acerto de apenas 64%. Este é mais um indicador da conveniência de se utilizar o modelo para identificar os motivos da utilização ou não da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções paranaenses.

Quadro 19. Variável selecionada pelo modelo

Variables in the Equation									
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	EXPERIEN	-,218	,105	4,305	1	,038	,804	,654	,988
	Constant	1,578	1,054	2,243	1	,134	4,847		

a. Variable(s) entered on step 1: EXPERIEN.

Como os testes retromencionados sugerem que o modelo é válido para fins preditivos e explicativos, cabe identificar agora qual a sua conformação estatística,

ou seja, quais as variáveis que devem integrá-lo e os respectivos coeficientes. Destaque-se que, até então, sabíamos apenas que uma variável fora selecionada, mas ainda não havia sido identificada. Como se observa, esta variável é o **TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO GESTOR DO CAPITAL DE GIRO**. A estatística Wald sugere que o seu coeficiente é significativamente diferente de zero, ao nível de significância de 0,05. Portanto, pode ser utilizada para explicar o fato da contabilidade de determinadas empresas ser utilizada na gestão do capital de giro.

Quadro 20. Variáveis desconsideradas pelo modelo

Variables not in the Equation ^a					
Step	Variables		Score	df	Sig.
1		FATURAM	2,683	1	,101
		INSTRUÇ(1)	2,484	1	,115
		SIC(1)	1,384	1	,239
		TEMPO	,270	1	,603
		PORTE(1)	1,445	1	,229

a. Residual Chi-Squares are not computed because of redundancies.

Step number: 1

Este último quadro evidencia todas as variáveis que não foram consideradas relevantes para explicar as variações ocorridas na variável dependente. Em outras palavras, diríamos que o **faturamento anual das empresas**, o **nível de instrução dos gestores**, o **fato de a contabilidade ser integrada ou não**, o **tempo de atividade** e, finalmente, o **porte da empresa** não são variáveis relevantes para explicar o fato da contabilidade ser ou não utilizada na gestão do capital de giro das empresas pesquisadas. Em termos estatísticos, pode-se afirmar que tais variáveis não são significativamente importantes para explicar e prever as características da contabilidade das empresas pesquisadas.

