

**Área Temática:** Finanças

**Título:** Análise da gestão do capital de giro em uma empresa de médio porte da região de Ribeirão Preto (SP): um estudo de caso

**AUTORES**

**FRANCIELE AMARO PEREIRA**

Universidade Estadual Paulista - FCAV  
francieleamaro@hotmail.com

**ZILMAR JOSÉ DE SOUZA**

Universidade Estadual Paulista - FCAV  
zilmar.souza@fcav.unesp.br

**Resumo:** A Moderna Teoria das Finanças apresenta ferramentas de gestão que têm sido relevantes na administração do capital de giro desde pequenas empresas a grandes corporações. Esta pesquisa discute a gestão do capital de giro em uma empresa industrial de médio porte da região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, comparando a administração de caixa, estoques e contas a receber empregadas pela organização com a teoria encontrada na literatura de finanças. Assim, o objetivo foi analisar a gestão do capital de giro em uma empresa de médio porte da região de Ribeirão Preto (SP), utilizando o método do estudo de caso. Através dos resultados obtidos com o questionário aplicado à diretoria financeira, pode-se observar que a empresa, mesmo de médio porte e de gestão familiar, utiliza determinadas ferramentas para a gestão do capital de giro, além do monitoramento por indicadores de desempenho, que contribuem para sua boa performance financeira e liderança no setor. Espera-se através deste estudo discutir, sob enfoque da Teoria das Finanças, a gestão financeira em empresas de pequeno e médio porte, mostrando a importância da administração do capital de giro.

**Abstract:** The Modern Finance Theory presents management instruments that have been relevant to manage the working capital of small enterprises to large corporations. This research discusses the working capital administration of a middle-sized industry from the region of Ribeirão Preto-SP, Brazil, comparing the company's cash, stocks and accounts receivable management with the Finance literature. After applying a questionnaire to the finance board, it was observed, through the results, that the enterprise, despite been a middle-sized and family-owned business, uses certain tools to manage the working capital, besides monitoring the results by performance indicators, that contribute to its good finance performance and keep the leadership in its sector. It is hoped that this preliminary study will encourage discussions about the working capital and finance management in small and medium enterprises.

**Palavras-chave:** Capital de giro, administração de caixa, gestão financeira.

**Key- Words:** Working capital, cash administration, finance management.

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVO

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro de uma empresa. O termo giro compreende os recursos correntes que podem ser convertidos em caixa no prazo máximo de um ano, encontrados no balanço patrimonial da organização, que informa a estrutura dos investimentos, no ativo, e a estrutura de suas fontes de financiamento, no passivo. Essas estruturas devem ser escolhidas sistematicamente para maximizar o valor do investimento para os proprietários da organização (ASSAF NETO; SILVA, 2002; GITMAN, 2004).

Para Assaf Neto (2005) o capital de giro corresponde ao ativo circulante da empresa e representa o valor total dos recursos demandados para financiar seu ciclo operacional, desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados.

O ativo circulante é geralmente composto por disponibilidades (caixa, bancos), contas a receber, estoques e aplicações financeiras de curto prazo, e representa a proporção do investimento total da organização que circula na condução normal das operações. Já o passivo circulante é caracterizado pelo financiamento de curto prazo, que inclui todas as dívidas que devem ser pagas em no máximo um ano, como valores devidos a fornecedores, funcionários, governo e bancos. A conversão dos ativos circulantes de estoques para contas a receber e para caixa é a fonte de recursos para pagamento dos passivos circulantes (BREALEY; MYERS; MARCUS, 2002; GITMAN, 2004).

A importância da gestão do capital de giro para as empresas tem se acentuado bastante nos últimos tempos, em razão, principalmente, das elevadas taxas de juros praticadas no mercado, do acirramento da concorrência determinado pela abertura de mercado e das políticas de expansão adotadas pelas empresas. Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo para que a empresa entre em situação de insolvência (ASSAF NETO; SILVA, 2002; ASSAF NETO, 2005).

No Brasil, em que o crédito às empresas é muito caro comparado aos padrões internacionais, com uma das maiores taxas de juros reais nos empréstimos, escasso para indústrias de menor porte e ainda existe forte demanda por financiamentos de prazos mais longos, como no caso dos investimentos, é muito importante que as empresas saibam realizar uma boa gestão do seu capital de giro. Em pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 2006, registrou-se que cerca de 40% das pequenas e médias indústrias brasileiras recorrem a financiamentos de curto prazo mais de três vezes ao mês, enquanto entre as grandes empresas este percentual cai para 26,5%. O crédito, ainda, é considerado caro e de difícil acesso, impedindo muitas empresas de alavancarem a sua produção (CNI, 2007a, 2007b).

Considerando esse contexto, a Moderna Teoria de Finanças pode auxiliar consideravelmente os administradores na gestão financeira, quer sejam de grandes empresas, quer sejam de pequenas e médias organizações. Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar a gestão do capital de giro em uma empresa industrial de médio porte da região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, comparando a administração empregada pela organização com a teoria encontrada na literatura de finanças.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa será composta por revisão bibliográfica e estudo de caso. Na revisão da bibliografia foram utilizados os principais autores na literatura sobre finanças, visando abordar os conceitos fundamentais de capital de giro: administração de caixa, estoques e contas a receber e fontes de financiamento do capital de giro. A revisão foi baseada, em sua maior parte, por autores brasileiros, para adaptar os conceitos de capital de giro à realidade nacional. Deve-se levar em conta, entretanto, a dificuldade de aplicação da Teoria de Finanças para pequenas e médias empresas, dado que a sua formulação foi direcionada às grandes organizações.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso para verificar a aplicabilidade da administração de capital de giro em uma empresa da região. A coleta de dados foi efetuada pela pesquisadora durante um período de estágio na empresa e pela aplicação de questionário semi-estruturado à diretoria financeira.

A empresa foi fundada em 1982, está localizada na região de Ribeirão Preto-SP e hoje é uma organização de médio porte, de gestão familiar, que emprega aproximadamente sessenta funcionários diretos. Está passando por um processo de expansão de suas unidades produtivas e diversificação das linhas de produtos. Atua principalmente no segmento de alimentos à base de mel, própolis e plantas medicinais, na qual é líder de mercado no Brasil. A distribuição dos produtos abrange todo o território nacional, com exportações para América Latina, União Européia, Estados Unidos e alguns países asiáticos. Pretende lançar novos produtos nos mercados de medicamentos fitoterápicos e cosméticos naturais, utilizando os mesmos canais de distribuição atuais.

O questionário aplicado à diretoria financeira da organização foi dividido em cinco seções principais: orçamento de caixa, administração de caixa, administração de estoques, administração de contas a receber, financiamento do capital de giro e indicadores financeiros. Cada seção consistiu de questões relativas à utilização dos métodos indicados na revisão bibliográfica, com a relação das principais vantagens e desvantagens de cada um. O modelo de questionário encontra-se em anexo ao final deste trabalho.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.1 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

O orçamento de caixa é elaborado com base nos caixas dos anos anteriores, com estimativas de crescimento determinado pelas metas da empresa, onde também são incluídos os investimentos a serem realizados no ano seguinte.

As áreas financeira, de planejamento e contabilidade são compostas por cinco pessoas que são responsáveis pelo controle de caixa. O principal gestor dessa área é o gerente financeiro, que se reporta ao diretor geral.

O fluxo de caixa é atualizado diariamente e realizado através de planilhas eletrônicas. Dentre as principais vantagens citadas pelo respondente, o caixa pode ser visualizado de forma real e objetiva, facilitando a alocação de recursos e a previsão de escassez, o que possibilita uma tomada de decisão mais ágil.

A empresa utiliza os dois grupos de medidas de controle de caixa descritas por Assaf Neto (2005): as medidas de responsabilidade e competência exclusiva do caixa e as medidas mais amplas de controle do caixa. Dentre as medidas de responsabilidade e competência exclusiva do caixa estão o maior controle das contas a receber e da inadimplência. As medidas mais amplas de controle de caixa, que interferem nas atividades de produção,

estocagem e nos critérios de vendas são a redução de custos de produção, do prazo de estocagem de produtos e matérias-primas e a diminuição do prazo de pagamento dos clientes.

Os modelos de lote econômico de Baumol e o de Miller e Orr para definir o nível ótimo de caixa não são utilizados. Isso ocorre porque quando a organização identifica que haverá uma escassez de recursos, através da atualização diária de seu fluxo caixa, o departamento comercial é acionado para realizar uma campanha de vendas que supra as necessidades de recursos. Quando existe excedente de caixa, ele é aplicado no mercado financeiro em fundos de investimento. Conclui-se, portanto, que a organização utiliza o modelo de caixa mínimo operacional, que é mais simples para ser colocado em prática e estabelece a quantia mínima necessária para dar continuidade à atividade da empresa e, segundo Keynes (1982 apud ASSAF NETO, 2005), a manutenção de dinheiro em caixa ocorre pelo motivo-negócio, para efetuar os pagamentos previstos para suas operações normais.

Além de medir o desempenho de caixa confrontando os valores orçados e os reais, alguns indicadores também são utilizados, como liquidez corrente, seca e geral, ciclo financeiro, prazo médio de pagamento de compras, prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de faturamento e taxa de inadimplência. Dessa forma, pode-se concluir que a empresa, além de utilizar o modelo de caixa mínimo operacional, também baseia a sua administração de caixa em uma análise de sensibilidade suportada em indicadores financeiros e na experiência de seus gestores. Se for necessário tomar recursos de terceiros, a organização realiza uma análise das taxas de juros das diversas modalidades de empréstimos, como conta garantida, *hot money* e outros.

Em relação à concorrência, a organização acredita que está em nível superior na qualidade da gestão de caixa, porque o custo financeiro é baixo e a inadimplência de seus clientes é próxima de zero.

### **3.2 ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES**

O controle de estoques é realizado por duas pessoas na área de almoxarifado, por meio do sistema ABC, modelo do lote econômico de compra (EOQ) e sistema de Planejamento de Necessidades Materiais (MRP). O sistema ABC é útil para facilitar o controle de estoque e não deixar que a empresa mantenha um alto investimento imobilizado, ao mesmo tempo em que impede que incorra em falta de matérias-primas. O modelo EOQ minimiza o total dos custos com estoques ao determinar a quantidade ótima a ser pedida, o que impede que a empresa compre matéria-prima além do necessário e incorra em elevados custos de carregamento, como armazenagem, seguro, obsolescência, deterioração e oportunidade, não necessitando assim financiar seu próprio estoque e desestabilizar o caixa.

O sistema MRP apresenta uma grande vantagem para a empresa, pois a partir da simulação das necessidades de materiais, da situação do estoque e do processo produtivo, pode determinar a quantidade de matérias-primas que serão encomendadas, levando em consideração os dados do passado e as metas de crescimento de vendas que o departamento comercial pretende alcançar. O sistema *just-in-time* não é viável para a organização, porque os itens do grupo A de estoque apresentam sazonalidade na oferta, o que torna os preços das matérias-primas voláteis ao longo do ano.

O desempenho na gestão de estoques é monitorado mensalmente para verificar se houve falta ou sobra de material para a produção. O confronto entre o estimado e o realizado acontece para verificar se a previsão foi próxima à realidade e também utiliza o indicador prazo médio de estocagem.

### **3.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER**

O controle de contas a receber é exercido pela área financeira, em que o principal gestor é o gerente financeiro.

A seleção de crédito é realizada pelo método dos cinco C's do crédito, por abranger mais características e possibilitar uma análise mais confiável da condição do cliente. No entanto, se utilizado para pedidos de crédito de baixo valor, pode provocar atrasos na análise e incorrer em altos custos.

O método de escores de crédito não é utilizado, pois os clientes são analisados individualmente e, caso apresente alguma pendência, o crédito é automaticamente suspenso e o pedido de compra é enviado ao diretor financeiro e ao gerente comercial para análise.

Os prazos de crédito oferecidos aos clientes são de 30/45/60 dias e existe desconto para incentivar o pagamento à vista ou a prazos bem curtos para acelerar os recebimentos. Segundo a empresa, estes prazos foram escolhidos para facilitar o fluxo de caixa do cliente. No entanto, os prazos mais curtos são característicos do ramo de atuação, já que o setor de alimentos não oferece prazos longos dado o caráter perecível de seus produtos.

O monitoramento das contas a receber é efetuado diariamente e a cobrança dos clientes com pagamentos atrasados é realizada através de telefonema, contribuindo para a correção de falhas que possam ter ocorrido ou a resolução de algum problema que o cliente possa apresentar. A solução para o fato é quase imediata. Tanto o sistema de monitoramento quanto a seleção de crédito adotada pela empresa contribuem para que a taxa de inadimplência se mantenha dentro do estipulado.

Os índices de desempenho da administração de contas a receber são o prazo médio de recebimento das vendas e a meta de inadimplência de 0,05% ao mês.

### **3.4 FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO E INDICADORES FINANCEIROS**

O financiamento do capital de giro é administrado pelas áreas financeira e de planejamento, onde o principal gestor é o gerente financeiro.

A organização não costuma utilizar recursos de terceiros para financiar o capital de giro, mas se fosse necessário, optaria pelos empréstimos bancários, por oferecerem à empresa juros menores do que as operações de *factoring* e de desconto de duplicatas.

Em relação à concorrência, a organização acredita que está acima na qualidade da gestão do financiamento do capital de giro, por conseguir controlar o fluxo de caixa de uma maneira adequada, na qual ela não necessita recorrer a recursos de terceiros.

Os indicadores que medem o desempenho da gestão do financiamento do capital de giro são participação de capital de terceiros e de capital próprio.

O monitoramento dos indicadores financeiros é trimestral e os responsáveis pela sua execução são os gerentes de planejamento, administrativo e o analista contábil. Os principais indicadores de desempenho para cada item do capital de giro estão exemplificados na tabela que segue:

Tabela 1 – Principais indicadores de desempenho da administração do capital de giro aplicados na empresa

Conta	Indicadores de desempenho
Caixa	Liquidez corrente, seca e geral, ciclo financeiro, prazo médio de pagamento de compras, prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de faturamento e taxa de inadimplência
Estoques	Confronto estimado x realizado e prazo médio de estocagem
Valores a receber	Prazo médio de recebimento das vendas e meta de inadimplência de 0,05% ao mês
Financiamento do capital de giro	Participação de capital de terceiros e de capital próprio

#### 4 CONCLUSÃO

Através dos resultados obtidos com o questionário aplicado à diretoria financeira, pode-se observar que a empresa, mesmo de médio porte e de administração familiar, utiliza determinadas ferramentas para a gestão do capital de giro. A administração de caixa tem se mostrado eficiente, tanto na alocação dos recursos quanto na previsão de sua escassez, o que permite que ela se antecipe a essa falta e não necessite utilizar recursos de terceiros para financiar o seu capital de giro. O controle de estoques é rigoroso e conta com um bom planejamento de matérias-primas sazonais e a inadimplência é considerada baixa pela empresa, dado o seu bom monitoramento de contas a receber e seleção de crédito. Além disso, a empresa aplica os recursos ociosos em fundos de investimento, aproveitando oportunidades do mercado financeiro que possam proporcionar um bom retorno para a organização.

Este trabalho tinha por objetivo verificar a administração de capital de giro de uma média indústria da região de Ribeirão Preto-SP, comparando a gestão efetivamente empregada com a oferecida pela Teoria das Finanças. Embora a empresa estudada não utilize plenamente as ferramentas oferecidas pela Teoria, acredita-se que sirva como exemplo para outras empresas de pequeno e médio porte, para que possam se informar sobre as diferentes possibilidades de administração do capital de giro e adaptá-las às suas condições e necessidades, além de comparar o seu desempenho com as outras organizações locais e do setor.

Observa-se que a existência de um gestor específico para os aspectos financeiros se mostra relevante, no sentido do desenvolvimento e análise de indicadores financeiros para controle dos principais componentes do capital de giro. Mesmo não utilizando todos os modelos propostos pela Teoria das Finanças, a experiência do gestor financeiro parece garantir a qualidade na análise dos indicadores que a empresa utiliza para controle do capital de giro. No caso da empresa estudada, esse controle tem-se dado de forma tempestiva, proporcionando uma boa performance financeira, contribuindo para que a organização mantenha a sua liderança no setor.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária e crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxas de operação de crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2007.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; MARCUS, A. J. **Fundamentos da administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Irwin, 2002.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Crédito escasso e altas taxas de juros**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 12 set. 2007a.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Pequenas indústrias sofrem com crédito de curto prazo**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 12 set. 2007b.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **SP Cred**: informações sobre crédito. Disponível em: <<http://apps.fiesp.com.br/spcred/contagarantida.asp>>. Acesso em: 21 nov. 2007.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- SOUSA, A. F.; CHAIA, A. J. Política de crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.13-25, jul/set 2000.

## 6 ANEXO

Anexo 1 – Modelo do questionário aplicado à diretoria financeira da organização

Nome do respondente:

Cargo:

Formação superior:

### ORÇAMENTO DE CAIXA

1) A empresa realiza orçamento de caixa (estimativa de caixa para o ano seguinte)?

SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, qual o método utilizado para realizar esse orçamento de caixa?

### ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

1) Existe uma área específica dentro da empresa para controle de caixa? SIM ( )

NÃO ( )

Se SIM, qual é a área e quantas pessoas cuidam deste tema?

Qual o cargo do principal gestor dessa área e a quem ele se reporta?

2) Utiliza fluxo de caixa? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, com qual frequência ele é atualizado? Diariamente ( ) Semanalmente ( )

Mensalmente ( ) Outros ( )

Quais as principais vantagens da utilização de fluxo de caixa?

- Se NÃO, por quê?

- Conhece outros métodos para administrar o caixa? Quais? Utiliza algum desses métodos?

3) A empresa utiliza algum modelo para identificar o excedente de caixa?

- Se SIM, qual? É regular essa identificação?

- A empresa faz aplicações do excedente de caixa no mercado financeiro? SIM ( )

NÃO ( ) Outros ( )

- Se SIM, de quais tipos?

Quando a quantia de dinheiro disponível em caixa termina, vende títulos negociáveis para cobrir esses valores integralmente? SIM ( ) NÃO ( )

Estabelece limites para transferir valores de caixa para títulos negociáveis e vice-versa?

SIM ( ) NÃO ( )

- Se NÃO, por quê?

4) O controle de caixa é realizado através de software ou planilhas eletrônicas?

Quando o controle de caixa é feito através de software, ele foi adquirido do mercado ou desenvolvido e envolvido pela própria empresa?

5) A empresa tem adotado estratégias de gestão do capital de giro (alongar o perfil do endividamento, reduzir custos, encurtar o ciclo operacional, controlar a inadimplência)? Se SIM, quais?

- A empresa avalia o desempenho na gestão do caixa? Como?

- Em relação à concorrência, você acredita que a empresa se situa acima, no mesmo nível ou abaixo na qualidade da gestão de caixa? Por quê?

## ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

1) Existe uma área específica dentro da empresa para controle de estoques? SIM ( ) NÃO ( )

SIM, qual é a área e quantas pessoas cuidam deste tema?

Qual o cargo do principal gestor dessa área e a quem ele se reporta?

2) Utiliza o sistema ABC para controle de estoques (separa as matérias-primas em grupos de diferentes níveis de investimentos em estoque: alto, médio e baixo)?

SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

3) Utiliza o modelo de lote econômico de compra (quantidade ótima a ser pedida de itens estocados para minimizar o total dos custos com estoques)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

4) Utiliza o sistema *Just-in-time* (sem estoque, os materiais devem chegar na empresa no momento em que serão utilizados)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

5) Utiliza o sistema de Planejamento de Necessidades Materiais (MRP)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

6) A empresa utiliza outros métodos de gestão de estoques (ex. código de barras)? Quais?

7) O controle de estoques é realizado através de software ou planilhas eletrônicas?

O controle de estoques é feito através de software, ele foi adquirido do mercado ou desenvolvido pela própria empresa?

- A empresa utiliza outros métodos de gestão de estoques (ex. código de barras)? Quais?

- A empresa avalia o desempenho na gestão de estoques? Como?

- Em relação à concorrência, você acredita que a empresa se situa acima, no mesmo nível ou abaixo na qualidade da gestão de estoques? Por quê?

## ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

**1)** Existe uma área específica dentro da empresa para controle de contas a receber? SIM ( ) NÃO ( )

Se SIM, qual é a área e quantas pessoas cuidam deste tema?

Qual o cargo do principal gestor dessa área e a quem ele se reporta?

**2)** Seleção de crédito

Qual o método de avaliação dos cinco C's do crédito (caráter, capacidade, capital, garantias e condições)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

Qual o método de escores de crédito (pesos obtidos estaticamente para características financeiras e creditícias para verificar se o cliente pagará o débito em dia)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

**3)** Quais são os prazos de crédito oferecidos aos clientes da empresa?

- Existe algum desconto para pagamento antecipado?

- Quais os principais motivos levados em consideração para a escolha destes prazos de crédito?

**4)** Como é realizado o monitoramento das contas a receber?

- Como é feita a cobrança de clientes com pagamentos atrasados (cartas, telefonemas, visitas pessoais, agências de cobrança, ação judicial)?

**5)** O controle de contas a receber é realizado através de software ou planilhas eletrônicas?

Se o controle de contas a receber é feito através de software, ele foi adquirido do mercado ou desenvolvido pela própria empresa?

- A empresa avalia o desempenho na gestão de contas a receber? Como?

- Em relação à concorrência, você acredita que a empresa se situa acima, no mesmo nível ou abaixo na qualidade da gestão de contas a receber? Por quê?

### **FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO**

1) Existe uma área específica dentro da empresa para controle do financiamento do capital de giro? SIM ( ) NÃO ( )

Se SIM, qual é a área e quantas pessoas cuidam deste tema?

Qual o cargo do principal gestor dessa área e a quem ele se reporta?

2) Utiliza desconto de duplicatas ou notas promissórias? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens e desvantagens que você considera neste método?

- Se NÃO, por quê?

3) Utiliza *factoring* para negociar os créditos de curto prazo? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais as principais vantagens e desvantagens que você considera nestas operações?

- Se NÃO, por quê?

- Em relação à concorrência, você acredita que a empresa se situa acima, no mesmo nível ou abaixo na qualidade da gestão de financiamento do capital de giro? Por quê?

### **INDICADORES FINANCEIROS**

1) A empresa elabora e monitora indicadores financeiros? SIM ( ) NÃO ( )

2) Possui indicadores financeiros para cada um dos temas abordados (caixa, estoques, contas a receber e financiamento do capital de giro)? SIM ( ) NÃO ( )

- Se SIM, quais?

- Com que frequência é feito esse monitoramento dos indicadores financeiros e quem é o responsável pela sua execução?