

CAPITAL DE GIRO: COMO REDUZIR O CICLO FINANCEIRO?



Rosilda do Rocio do Vale¹, Aline Gabrielle Precoma¹, Camila Coelho da Silva¹, Camila Lascoski Verza¹, Fernanda Gonçalves de Jesus¹, Gabriela Nascimento da Silva¹, Giovana Letícia Cavalcante¹, Gislaíne Andriele Machado¹

¹ Faculdades da Indústria – Sistema FIEP

RESUMO

O presente estudo é uma pesquisa de campo realizada em uma indústria metalúrgica localizada na cidade de São José dos Pinhais no estado do Paraná, que atua no mercado a mais de 30 anos. O objetivo do estudo é apresentar uma proposta para reduzir o longo ciclo financeiro. Com relação à metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para realizar a fundamentação teórica com temas relacionados ao longo ciclo financeiro; a observação participante, entrevista informal, Brainstorming e pesquisa documental foram utilizadas para coletar dados e informações a partir dos quais foram identificadas onze causas que estavam contribuindo para o longo ciclo financeiro, por meio da matriz GUT foram priorizadas seis causas. Foi elaborado o plano de ação para cada uma das causas priorizadas, as propostas de soluções apresentadas para reduzir o longo ciclo financeiro são: elaborar um planejamento orçamentário, negociar com fornecedores a extensão do prazo de pagamento, estabelecer novas formas de negociação, fazer o planejamento antecipado de compra de matéria-prima para aprimorar o sistema de estoque, avaliar a viabilidade em buscar novos fornecedores. Se as ações forem implantadas irão reduzir o ciclo financeiro.

Palavras chave: Ciclo financeiro, Capital de giro, Planejamento financeiro.

ABSTRACT

The present study is a field research carried out in a metallurgical industry located in the city of São José dos Pinhais, in the state of Paraná, which has been operating in the market for over 30 years. The objective of the study is to present a proposal to reduce the long financial cycle. Regarding the methodology, a bibliographic search was used to carry out the theoretical foundation with themes related to the long financial cycle; a participant observation, an informal interview, brainstorming and documentary research were used to collect data and information from which eleven causes that were contributing to the long financial cycle were identified, through the GUT matrix six causes were prioritized. It was elaborate or plan an action for each of the prioritized causes, the proposed solutions presented to reduce the long financial cycle are: elaborate a budgetary planning, negotiate with suppliers the extension of the payment deadlines, establish new forms of negotiation, make the advance planning of purchase of raw material to improve the stock system, assess the feasibility of seeking new suppliers. If the actions are implemented they will reduce the financial cycle.

Key Words: Financial cycle, Working capital, Financial planning.

1. INTRODUÇÃO

Assaf Neto e Lima (2012) afirmam que o estudo do capital de giro é de grande importância para as Finanças Corporativas, pois determinam reflexos visíveis no desempenho futuro da empresa. Os autores dizem também que todas as decisões financeiras tomadas por uma empresa requerem atenção a seus circulantes, pois são os que produzem capacidade financeira de sustentação e crescimento dos negócios.

Ao considerar o mercado atual, é possível visualizar uma grande competitividade, e de acordo com a visão de Machado (2015) se faz necessário estar atento ao controle dos processos financeiros operacionais e econômicos. Hoji (2014) diz que com base em dados contábeis podem-se administrar os prazos médios de recebimentos e de pagamentos, pois a administração do ciclo financeiro contribui significativamente para a redução dos encargos financeiros e maximização dos lucros, portanto a empresa pode melhorar os resultados econômico e financeiro administrando o ciclo financeiro, sendo que o esforço de redução do ciclo financeiro deve ser feito por todas as áreas da empresa.

A empresa objeto do presente estudo é uma indústria metalúrgica, a qual trabalha basicamente com uma única matéria prima, o metal, a partir do qual seus produtos são personalizados de acordo com a necessidade de cada cliente, atualmente conta com aproximadamente 140 colaboradores e, dentre vários setores, destaca-se o fabril, financeiro e comercial.

O estudo foi realizado no setor financeiro, pois identificou-se um longo ciclo financeiro, diante disso este estudo visa analisar os dados financeiros coletados na empresa e apresentar uma proposta para reduzir o longo ciclo financeiro.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa apresentam-se, as metodologias utilizadas, a fundamentação teórica, os dados coletados na empresa e as ações para reduzir o ciclo financeiro.

2.1 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010) é a observação de um conjunto de fatores inseridos em um determinado ambiente, onde busca-se coletar informações relacionadas a um problema, para então buscar alternativas de respostas. No dia 28 de março de 2019, a equipe de pesquisa realizou uma visita na empresa em estudo, os quais foram recepcionados pelo gestor financeiro, sendo que na mesma data foi realizada uma entrevista não estruturada com o mesmo e

foram coletadas informações sobre a organização e seu ciclo financeiro. Na mesma data também foi realizado um *brainstorming* entre equipe de pesquisa e gestor financeiro da empresa em estudo, para identificar as principais causas responsáveis pelo longo ciclo financeiro.

Para elaborar a fundamentação teórica foi realizada a pesquisa bibliográfica, como base em livros, artigos, entre outros materiais, para pesquisar temas relacionados à gestão financeira.

Foi realizada a observação participante, pois uma das pesquisadoras possui vínculo empregatício com a empresa em estudo, o que facilitou a coleta de informações sobre o ciclo financeiro da empresa.

A Matriz GUT foi utilizada para priorização das 11 causas encontradas, e conforme César (2013) o objetivo da Matriz GUT é a classificação da ordem de prioridade de tarefas para abordar um problema estabelecido, os itens são classificados de acordo com a Gravidade (impacto do problema sobre algo), a Urgência (tempo necessário ou disponível para resolução) e a Tendência (análise do potencial de crescimento, redução e até mesmo desaparecimento do problema).

Para buscar soluções para reduzir o longo ciclo financeiro foi realizado o *benchmarking* em duas empresas do mesmo ramo de atuação da empresa em estudo. Conforme apresentado por Seleme e Stadler (2012) o *benchmarking* é o ato de considerar as melhores práticas do mercado, usadas pelas melhores empresas, e se as práticas são adequadas, devem ser aplicadas na organização. Também foram consultados artigos científicos em busca de soluções para reduzir o ciclo financeiro.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

.Na visão de Chiavenato (2014) a gestão financeira é a área da administração que cuida do capital da organização. De acordo com Moraes (2010) gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar de forma eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

2.2.1 Planejamento e Controle Financeiro

O planejamento e controle financeiro segundo Gitman (2010) é fundamental para a maximização das atividades operacionais da empresa, como o planejamento dos financiamentos de curto prazo e investimentos a longo prazo e ajudam para o desenvolvimento dos planos financeiros e o alcance dos objetivos.

Hoji (2014) diz que para a tomada de decisões nas empresas é imprescindível o administrador obter um orçamento empresarial, que é o agrupamento de políticas e planos que demonstram os resultados financeiros da empresa e dá a possibilidade de visualizar possíveis divergências para aplicação da melhor solução, Hoji (2014) também diz que o orçamento empresarial permite ao administrador planejar e controlar corretamente os processos financeiros, para melhor visualização e distinção dos conceitos de planejamento e controle explica que o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, enquanto que o controle, significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado, ambas atividades são de extrema importância para obter os processos de um setor financeiro eficiente, bem como a tomada de decisões.

Segundo Padoveze (2011) para implantação de um modelo de gestão financeira deve ter coerência com o modelo de administração da empresa, e deve ser desenvolvido de acordo com a missão, visão e valores.

2.2.2 Ciclo Financeiro

De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio (2012) o ciclo financeiro representa a medição das movimentações de caixa, de um determinado período entre o desembolso inicial e o recebimento da venda do produto acabado, trata-se do intervalo necessário de financiamento para suas atividades. Já Ferreira (2005) diz que o ciclo financeiro é o período de tempo em que os recursos da empresa ficam comprometidos entre o pagamento das matérias-primas, e o recebimento derivado das vendas dos produtos finalizados.

2.2.3 Ciclo Operacional

Segundo Nascimento (2014) o ciclo operacional é a somatória dos ciclos econômicos e financeiros, que inicia-se quando a organização faz a aquisição de matéria prima e encerra-se quando a mesma recebe suas vendas, quanto maior for esse prazo, maior será o prazo de financiamento obtido no passivo, em consequência disso, maior será seu custo pago. Trata-se da sequência das fases operacionais da empresa. De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio (2012) o ciclo operacional da empresa tem seu início no momento da aquisição da matéria-prima até o recebimento da sua venda em caixa.

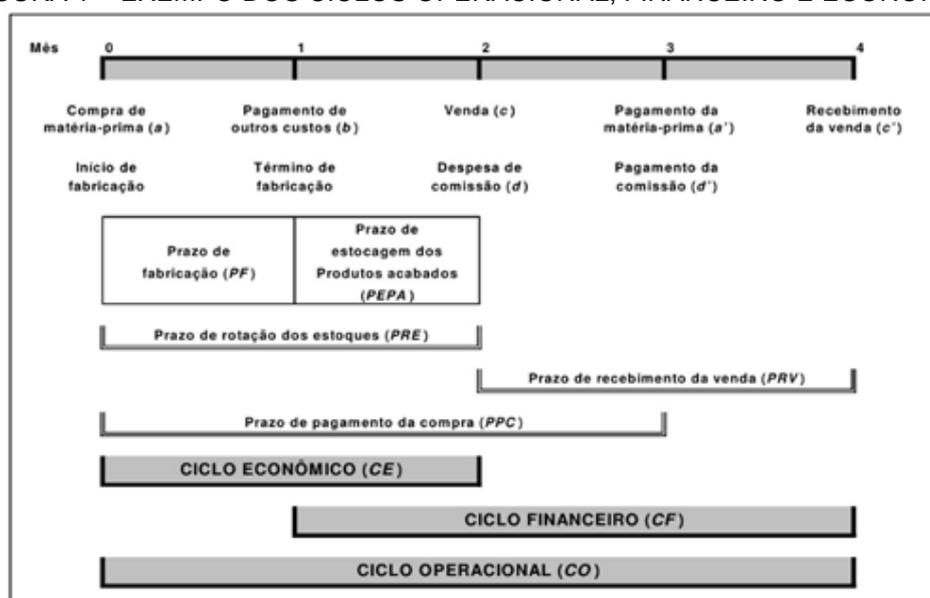
Para Gitman (2010) é essencial entender o ciclo de conversão de caixa para a administração financeira de curto prazo se tornar eficaz. Segundo Nascimento (2014) o ciclo de conversão de caixa é conhecido também como ciclo operacional de uma empresa, esse ciclo compreende entre comprar as mercadorias dos fornecedores (pagando a prazo ou a vista), estocar essas mercadorias enquanto se produzem novas

peças, vender as mercadorias para os clientes, receber as vendas (sejam a prazo ou a vista), pagar os fornecedores e começar tudo novamente, é o chamado ciclo do capital de giro de uma empresa.

2.2.4 Ciclo Econômico

De acordo com Nascimento (2014) o ciclo econômico é basicamente o tempo em que os produtos permanecem dentro da organização, começa a partir da aquisição da matéria prima e se encerra no ato da venda do produto, também pode ser chamado de giro dos estoques por ser o período que a organização demora para girar os estoques. Basicamente. Na figura 1 é possível observar claramente os ciclos econômico, financeiro e operacional dentro de uma organização, juntamente com as siglas que se referem.

FIGURA 1 – EXEMPLO DOS CICLOS OPERACIONAL, FINANCEIRO E ECONÔMICO



Fonte: Hoji (2014)

2.2.5 Indicadores de Atividade

De acordo com Ferreira (2005) indicadores de atividades são utilizados para medir a eficiência da organização é realizado através da administração dos seus prazos de recebimento, pagamento e estocagem. Nascimento (2014) diz que os indicadores financeiros indicam se a empresa precisa de financiamento para atender suas atividades operacionais ou não.

2.2.5.1 Prazo Médio de Estoque

Segundo Pereira (2009) o prazo médio de estoque (PME) é o prazo em dias, ou seja, indica o número de dias em média que os estoques são renovados, desde a duração média da chegada da matéria prima até a sua transformação em produto disponível para comercialização. Nascimento (2014) diz o PME está diretamente

relacionado com o ciclo econômico e seu cálculo é realizado dividindo o estoque médio pelos custos dos produtos vendidos e multiplicados por 360, que é referentes aos dias do ano.

De acordo com Ferreira (2005) para calcular o giro dos estoques, que representa o período que o estoque teve para se transformar em venda, divide-se o custo dos produtos vendidos pelo estoque.

2.2.5.2 Prazo Médio de Cobrança e Recebimento

Segundo Pereira (2009) em uma organização o prazo médio de cobrança (PMC) e prazo médio de recebimento (PMR) compreende o tempo que decorre entre o momento no qual ocorre a venda e o seu efetivo recebimento, embora que a venda à vista não faça parte do cálculo do prazo médio de recebimento, ela afeta de modo positivo.

De acordo com Guimarães e Ozório (2018) o prazo médio de cobrança e recebimento é uma forma de expressar o tempo médio em que as vendas são efetivamente transformadas em dinheiro, ou seja, são os prazos concedidos aos clientes para o recebimento.

2.2.5.3 Prazo Médio de Pagamento

Conforme Ferreira (2005) o prazo médio de pagamento aponta o período médio que a empresa tem para pagar suas dívidas, devendo ser comparado com o prazo médio de cobrança, visto que a empresa procure um equilíbrio entre eles, evitando assim uma necessidade constante de capital de giro. Correia (2007) diz que quanto maior é o prazo que os fornecedores concedem, melhor é para a organização realizar seus pagamentos.

2.2.6 Administração de Caixa

Segundo Ferreira (2005) a administração de caixa é extremamente importante para a organização, onde os recursos financeiros são controlados pelo administrador, o qual deve conhecer muito bem o ciclo financeiro e operacional com a finalidade de obter uma administração eficaz, devido o fluxo de caixa ser altamente sensível aos fatores produtivos e vendas.

Gitman (2017) diz que a administração financeira ou administração de caixa refere se ao conjunto de atribuições do administrador financeiro de uma empresa, o qual é responsável pelas finanças de qualquer tipo de organização: capital fechado ou aberto, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos. O responsável pelas finanças realiza diversas tarefas, como desenvolver um planejamento ou orçamento, conceder créditos a clientes, avaliar propostas envolvendo grandes dispêndios e captar fundos para financiar as operações da empresa.

2.2.6.1 Fluxo de Caixa

De acordo com Zdanowicz (1992) o fluxo de caixa permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo conforme a necessidade da empresa fazendo referência a toda sua movimentação financeira.

Ryba, Lenzi e Lenzi (2012) dizem que o fluxo de caixa é composto da entrada e saída do dinheiro, ou seja, as receitas e despesas, o fluxo das entradas e saídas pode estar demonstrado em diversos períodos ao decorrer do tempo.

2.2.6.2 Giro de Caixa

De acordo com Santos (2010) o giro de caixa é o um fator relacionado com o ciclo de caixa que indica quantas vezes, ao longo de um ano, ocorre rotatividade do caixa da empresa, é dado pelo resultado entre a divisão do número de dias de um ano comercial dividido pelo ciclo financeiro em dias e o valor obtido indicará quantas vezes ao longo de um ano o caixa da empresa se reveza, quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. Santos (2010) diz também que é desejável que a empresa tenha um alto giro de caixa, assim reduz sua necessidade de capital de giro.

2.2.6.3 Caixa Operacional

Segundo Santos (2010) caixa operacional é o volume mínimo de recursos financeiros que uma empresa precisa para o giro de suas operações, o qual representa o capital de giro mínimo necessário a um volume de vendas.

Nascimento (2014) diz que é importante definir um caixa mínimo operacional, ou seja, estabelecer o montante que a empresa precisará para se manter financeiramente, o qual é calculado através da divisão das saídas anuais pelo giro de caixa.

2.2.6.4 Planejamento do Fluxo de Caixa

Segundo Gitman (2017) o planejamento do fluxo de caixa é a principal ferramenta para o planejamento financeiro, pois demonstra como é e quando ocorrem as entradas e saídas de caixa, ou seja, mostra a movimentação financeira de uma organização.

Na visão de Seleme (2009) o planejamento do fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia no planejamento de entradas e saídas dos recursos, assim é possível ter um acompanhamento mais criterioso do desempenho dos negócios, identificando problemas financeiros que a empresa venha a enfrentar, possibilitando tomada de decisões que possam vir a aperfeiçoar os resultados.

2.2.7 Administração do Capital de Giro

Segundo Nascimento (2014) o capital de giro simplesmente são todos os recursos que uma empresa necessita para funcionar sendo todo o capital que a organização precisa pagar antes de receber as vendas para se manter de portas abertas e executar sua função com fornecedores e colaboradores.

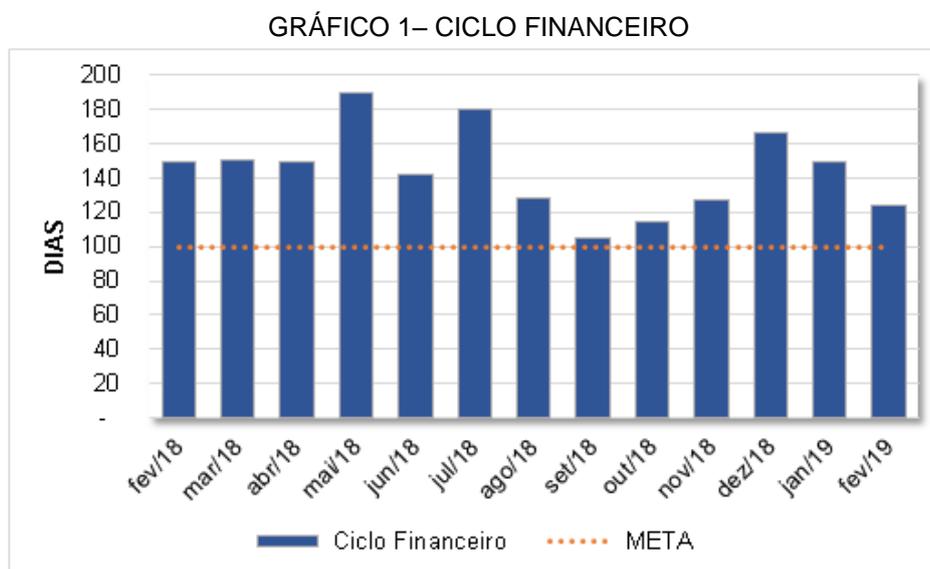
Assaf Neto e Tibúrcio (2012) dizem que o capital de giro corresponde aos recursos demandados de uma organização para sustentar suas necessidades operacionais desde a compra da matéria prima até a venda do produto finalizado.

Hoji (2014) considera fundamental estudar o capital de giro para a administração financeira, pois é imprescindível que a organização recupere todos os custos e despesas que obteve durante seu ciclo operacional e atingir o resultado esperado.

Conforme Hoji (2014) as principais fontes para obter-se o capital de giro são os financiamentos de curto prazo giro pode ser originado por financiamentos e empréstimos bancários, ou pelas operações da organização como os serviços prestados pelos funcionários que ainda serão pagos, ou as duplicas a pagar para os fornecedores, e entre outros.

2.3 DADOS DA EMPRESA E AÇÕES PARA REDUZIR O CICLO FINANCEIRO

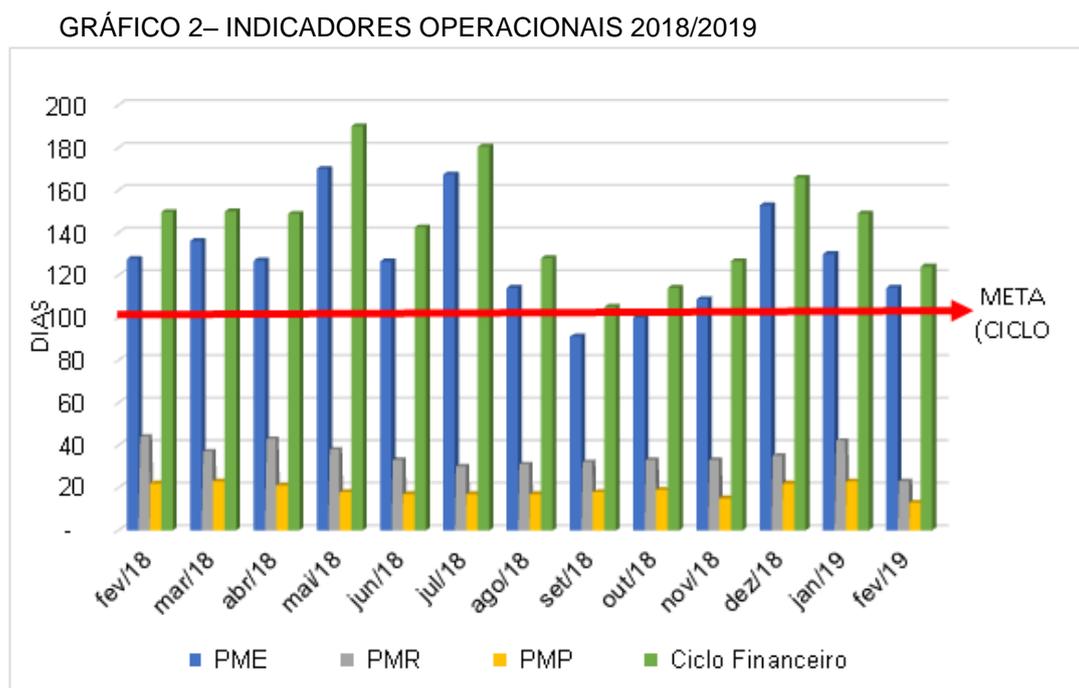
De acordo com informações fornecidas pelo gestor financeiro o prazo médio do ciclo financeiro é de 144,85 dias, o que ele considera elevado, visto que a meta é de 100 dias. A partir de documentos fornecidos pela empresa foi possível mensurar os indicadores operacionais. O gráfico 1 mostra o ciclo financeiro da organização, que compreendendo o período de fevereiro de 2018 a fevereiro de 2019, é possível verificar a variação mensal, a qual é apresentada em dias.



Fonte: Empresa, adaptado pelas autoras (2019).

Pode-se observar no gráfico 1 que em todos os meses do período em estudo, o prazo médio do ciclo financeiro ficou acima da meta de 100 dias.

No gráfico 2 são apresentados os indicadores operacionais da empresa em dias, sendo o: prazo médio de estoque (PME), prazo médio de recebimento (PMR), prazo médio de pagamento (PMP) e ciclo financeiro, ambos do período de fevereiro de 2018 a fevereiro de 2019.



Fonte: Empresa, adaptado pelas autoras (2019).

Pode-se observar que em todos os meses o PME está alto, ou seja, o giro do estoque está baixo, fazendo com que o recursos financeiros demore em voltar ao caixa, pois a matéria prime fica muito tempo parada em estoque, pode-se observar também que em todos os meses o PMR está superior ao PMP, fazendo com que a empresa tenha uma maior necessidade de capital de giro. Portanto, o prazo longo de estocagem (PME), prazo médio de recebimento (PMR) é o que contribuem para o longo ciclo financeiro.

2.3.1 Causas do Elevado Ciclo Financeiro

Depois de identificado o elevado ciclo financeiro foi realizado um *brainstorming* entre a equipe de pesquisa e gestor financeiro para identificar as possíveis causas e foram identificadas 11 causas, as quais com o auxílio matriz G.U.T. foram priorizadas de acordo com, a gravidade, urgência e tendência, conforme apresentadas na tabela 1.

TABELA 1 – CAUSAS PRIORIZADAS

CAUSAS	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT
Falta de planejamento orçamentário	5	5	5	125
Negociação ineficiente com fornecedores	5	5	4	100
Longo período de estocagem	5	4	4	80
Negociação inadequada com clientes	5	4	4	80
Poucos fornecedores brasileiros no segmento de aço	4	4	4	64
Longo prazo de entrega da matéria prima	4	4	4	64
Baixo índice de vendas	4	3	4	48
Má gestão do fluxo de caixa	4	3	4	48
Longo prazo de recebimento	3	4	3	36
Empresa em recuperação judicial	5	3	2	30
Fabricação somente por encomenda	2	2	2	8

Fonte: Autores (2019)

Ao analisar a pontuação de cada causa foram priorizadas as que apresentaram pontuação superior a 50 pontos, ou seja, foram priorizadas seis causas, pois observou-se que ao solucionar as mesmas, podem em conjunto solucionar as demais causas que são consideradas secundárias. A seguir as causas priorizadas são descritas.

Atualmente a empresa **não possui um planejamento orçamentário estruturado**, pois as receitas, despesas, custos e investimentos são apenas calculados a curto prazo, e não existe uma projeção do fluxo de caixa a médio e longo prazo, conseqüentemente faz com que o desembolso com custos e despesas sejam maiores.

Os **prazos de pagamento não são negociados de forma eficiente com os fornecedores**, geralmente os pagamentos são realizados à vista ou com prazos curtos, em média de 18 dias, não há concessão de crédito, o que impacta negativamente o ciclo financeiro, isso ocorre devido à falta de acordo entre as partes envolvidas, ou seja, setor de compras e fornecedores.

O **tempo que a mercadoria fica em estoque é longo**, de acordo com a média feita a partir do histórico dos 12 meses que compreendem o estudo é de 128 dias, o que contribui diretamente para o longo ciclo financeiro, pois não há um controle do período de estocagem, o que faz com que os recursos que saem do caixa para pagamento da matéria prima demore em voltar ao caixa por meio do recebimento das vendas.

Outro agravante é que o **período de recebimento das vendas é maior que o prazo de pagamento dos fornecedores**, em média são 35 dias para receber o valor de suas vendas, enquanto que o prazo médio de pagamento para os fornecedores é de 18 dias, o que aumenta a necessidade de capital de giro.

São **poucos os fornecedores brasileiros no segmento de aço**, principal matéria-prima necessária para as atividades da empresa, são apenas quatro em todo território brasileiro, tornando-se um monopólio, há pouca competitividade e faz com que os

preços da mercadoria sejam exorbitantes e o processo de aquisição mais burocrático, dessa forma também os mesmos não estão dispostos a negociar prazos.

Devido existir poucos fornecedores de aço brasileiros, os fornecedores possuem uma demanda alta de pedidos de compra, o que faz com que as solicitações demorem a serem atendidas, ou seja, o **fornecedor demora em entregar a matéria prima**, sendo entregue somente em média 90 dias após a data da compra.

2.2.2 Alternativas para Reduzir o Ciclo Financeiro

Com o objetivo de buscar alternativas de solução para reduzir o longo ciclo financeiro foi realizado o *benchmarking* em duas empresas que passaram por uma situação ou contexto similar ao da empresa em estudo, bem como foram buscadas alternativas de solução por meio de pesquisas em artigos científicos.

Em busca de soluções foi consultado o artigo científico "Proposta para reduzir o longo ciclo financeiro das importações", o qual foi publicado na revista UNIFACEAR em 2019, tendo como autores Vale et al., no qual os autores apresentam, que para reduzir o longo ciclo financeiro em uma indústria eletroeletrônica sejam realizadas novas formas de negociação com fornecedores para obter um maior prazo para pagamento, para antecipar o recebimento das vendas foi sugerido que uma parcela da compra fosse paga à vista e o restante após 30 dias, também foi proposto a busca de novos fornecedores em território nacional ou no Mercosul em busca de ofertas de fornecimento e entrega de matéria-prima mais vantajosas que as praticadas pelos atuais fornecedores.

No dia 21 de maio de 2019 foi realizado o *benchmarking* por meio de uma entrevista informal com o planejador logístico de uma empresa também do segmento metalúrgico e localizada em São José dos Pinhais, o qual relatou que a empresa já havia passado por uma situação semelhante, com relação à negociação ineficiente com os fornecedores. A medida tomada para solução foi estabelecer novos prazos e formas para pagamento, com a possibilidade de parcelas a prazo, tendo uma pequena taxa de juros conforme a quantidade de dias para pagamento, como por exemplo: pagamento para 15 dias com taxa de 1% e pagamentos para 28 dias com uma taxa de 2%. Esta decisão foi essencial para solucionar o problema, ao longo do tempo, conforme os pedidos eram realizados os fornecedores se adequaram aos novos prazos e as taxas foram diminuídas até serem eliminadas totalmente.

Também foi realizado o *benchmarking* com uma empresa fabricante de automóveis, a qual informou que utiliza um sistema de produção baseado no "Just-in-Time", o que viabiliza uma melhor administração do seu estoque de matéria-prima, por meio de um estoque intermediário, assim busca-se manter a linha de montagem abastecida com os materiais necessários para dar continuidade a produção e a matéria é

imediatamente substituída depois de utilizada. Este método se torna eficiente para que não haja longos períodos de estocagem.

2.2.3 Plano de Ação para Reduzir o Longo Ciclo Financeiro

Diante das alternativas de soluções encontradas por meio da pesquisa no artigo científico e do *benchmarking* realizado com as duas empresas, com a finalidade de reduzir o longo ciclo financeiro foram elaboradas propostas de solução para cada uma das causas priorizadas, as quais são apresentadas a seguir.

A proposta apresentada para solucionar a causa **falta de planejamento orçamentário** sugere-se elaborar um planejamento orçamentário para controlar o desembolso com custos e despesas operacionais. Desta forma haverá maior visibilidade das ações a serem tomadas no futuro, com base em projeções e estimativas de vendas, custos, despesas e investimentos a serem realizados, com o objetivo de gerar menos desperdício e maior retorno sobre o capital investido nas atividades operacionais.

Com a implantação do planejamento orçamentário pode-se alinhar melhor a compra de matéria-prima, pagamentos e recebimentos, contribuindo para um ciclo financeiro menor, bem como também serão solucionadas as duas causas secundárias “má gestão do fluxo de caixa e baixo índice de vendas” as quais foram apresentadas na Matriz GUT, mas não foram priorizadas, pois se realizado o planejamento orçamentário, ambas também serão resolvidas. O responsável por implantar esta ação é o gestor financeiro e o investimento será de apenas 40 horas de trabalho do mesmo que poderá ser realizado no decorrer de um mês de trabalho.

A solução apresentada para a causa **negociação ineficiente com os fornecedores**, uma das propostas de solução apresentadas é que o supervisor de compras negocie diretamente com os fornecedores a extensão do prazo para pagamento das compras de matéria prima. A outra solução apresentada é implantar uma cadeia de suprimentos, pois com um relacionamento harmonioso entre a empresa em estudo e seus fornecedores, pode-se negociar prazos de pagamento e recebimento de matéria-prima mais viáveis, assim reduzindo o ciclo financeiro.

O responsável pela ação será o supervisor de compras o qual terá que dispor de apenas seis horas de trabalhado no decorrer de um mês para implantar as duas ações sugeridas.

Para solucionar a causa **negociação inadequada com os clientes**, sugere-se que seja realizada uma nova negociação com os clientes, estabelecendo novas formas de negociação para que a empresa receba o valor de suas vendas mais rápido, é sugerido que seja reduzido o prazo que os clientes possuem para pagar suas compras. O prazo atual de recebimento é em média de 35 dias após a venda sendo proposto que

seja realizado em duas parcelas, sendo que uma parcela correspondente a 30% do valor total seja pago em 15 dias após a venda e os 70% restantes sejam pagos em 30 dias após a venda, o que seria positivo, e também resolveria a causa longo tempo de recebimento. Com isso irá reduzir o ciclo financeiro da empresa, bem como a empresa necessitará de menos capital de giro.

O setor de compras será responsável por colocar em prática esta ação, sugere-se que os vendedores entrem em contato com os clientes e alinhem as novas formas para que os mesmos possam realizar o pagamento das compras realizadas. O investimento necessário é de 3 horas de trabalho semanais, de cada vendedor.

Para reduzir o **longo período de estocagem e longo prazo de entrega de matéria-prima**, sugere-se que a compra de matéria prima seja planejada antecipadamente. Este planejamento faz com que o longo prazo da entrega da matéria prima não interrompa o processo produtivo, mas para isso é necessário estruturar um estoque mínimo, como uma reserva, e acompanhar a quantidade de matéria prima em estoque e demanda da produção.

As novas solicitações de compra serão realizadas de acordo com a necessidade da produção e de acordo com tempo necessário para entrega, sem comprometer o estoque e a produção e, assim serão reduzidos os ciclos financeiro, econômico e operacional, pois será comprada a matéria prima de acordo com a necessidade sem deixa-la longo período em estoque, desta forma o período entre a saída de recursos financeiros do caixa para pagamento da matéria prima e a entrada dos recursos financeiros provenientes do recebimento das vendas, será menor.

O setor de estoque será responsável por controlar a quantidade de matéria prima em estoque e informar o setor de compras a matéria prima e quantidade que deverá ser comprada. A ação demandará apenas uma hora diária do colaborador responsável pelo estoque para realizar o planejamento e depois acompanhar o estoque diariamente.

A solução sugerida para resolver a causa **poucos fornecedores brasileiros no segmento de aço**, é que o supervisor de compras busque novos fornecedores em território nacional, bem como no Mercosul. Portanto, o supervisor de compras será o responsável por esta ação e deverá entrar em contato com os potenciais fornecedores negociando a viabilidade de parceria, para analisar se o mesmo poderá atender de acordo com a necessidade da empresa em relação prazo de entrega, qualidade da matéria prima e prazos de pagamentos, estima-se a necessidade de 20 horas de trabalho do supervisor.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo é uma pesquisa de campo realizada em uma indústria metalúrgica localizada na cidade de São José dos Pinhais no estado do Paraná, que atua no mercado a mais de 30 anos. Para conhecer a empresa foi realizada uma visita e a partir de dados e informações coletados por meio da entrevista informal, observação participativa e pesquisa documental foi possível identificar que a empresa possui um longo ciclo financeiro, diante disso este estudo teve como objetivo propor ações para reduzir o ciclo financeiro.

Para identificar as causas que ocasionam o longo ciclo financeiro foi realizado o *brainstorming* entre a equipe de pesquisa e o gestor financeiro e foram identificadas 11 causas sendo que 6 foram priorizadas por meio da matriz GUT, pois são as que mais contribuem para a ocorrência do problema, para as quais posteriormente foi elaborado um plano de ação para reduzir o ciclo financeiro, sendo sugerido: elaborar um planejamento orçamentário, negociar com fornecedores a extensão do prazo de pagamento, estabelecer novas formas de negociação, fazer o planejamento antecipado de compra de matéria-prima, reduzir o período de estocagem da matéria prima, avaliar a viabilidade em buscar novos fornecedores. Para implantação das ações apresentadas não será necessário investimento financeiro, apenas horas de trabalho dos próprios colaboradores. As ações sugeridas foram obtidas por meio de duas empresas que atuam no mesmo segmento, bem como em um artigo científico. A fundamentação teórica foi elaborada com temas relacionados à gestão financeira.

Como tema para pesquisas futuras na mesma empresa sugere-se abordar o alto valor financeiro agregado ao estoque de produtos acabados, será viável para a empresa uma solução para reduzir esse material, pois consequentemente reduzirá o valor financeiro agregado em estoque.

4. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, A.; TIBÚRCIO, C. A. S. **Administração do Capital do Giro**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Editora Malone, 2014.

CORREIA, J. F. **Excel para profissionais de finanças: manual prático**. 1. ed. Rio De Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

FERREIRA, J. A. S. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 14. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2017.

GUIMARÃES, J. O.; OZORIO, D. **Gestão do Capital de Giro**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2018.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MACHADO, L. H. M. **Sistema Financeiro Nacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, A. **Gestão de Capital de Giro**. 1. ed. São Paulo: Editora Person, 2014.

PADOVEZE, C. **Orçamento empresarial**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2011.

PEREIRA, A. S. **Finanças Corporativas**. 1. ed. Curitiba: IESDE, 2009.

RYBA, A.; LENZI, E. K.; LENZI M. K. **Elementos de Engenharia Econômica**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SELEME. L. D. B. **Finanças Para Secretariado Executivo**. 1. ed. Curitiba: editora Ibpex, 2009.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

VALE, R. R.; FREITAS, G. C. N.; CIRINO, I. M. B.; MENDES, E. R. P.; ROSA, G. T.; TINELI, V. R.; TOZETTI, L. S. **Proposta para reduzir o longo ciclo financeiro das importações**. Revista UNIFACEAR. Curitiba, 2018.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra, 1992.