

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP**

Graduação em Administração

GUILHERME AUGUSTO DE SOUZA

**UMA ANÁLISE DA DINÂMICA FINANCEIRA E DA NECESSIDADE DE CAPITAL
DE GIRO**

Patrocínio/MG

2018

GUILHERME AUGUSTO DE SOUZA

**UMA ANÁLISE DA DINÂMICA FINANCEIRA E DA NECESSIDADE DE CAPITAL
DE GIRO**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial, para
obtenção do grau de bacharel em
Administração, pelo Centro Universitário do
Cerrado Patrocínio - UNICERP

Orientador: Professor Me. Wagner Fernandes
Veloso

Patrocínio/MG

2018



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio

Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado **“Uma análise da dinâmica financeira e da necessidade de capital de giro”**, de autoria do graduando Guilherme Augusto de Souza, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Me. Wagner Fernandes Veloso

Instituição: UNICERP

Avaliador 1 - Prof. Esp. Rafael Silva

Instituição: UNICERP

Avaliador 2 - Prof. Me. Sérgio Augusto Amaral Lopes

Instituição: UNICERP

Data de aprovação: 12/12/2018

Patrocínio, 12 de Dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por oportunizar meus estudos. E dar forças.

A meus pai e mãe por sempre apoiarem e viabilizarem minha formação, muito obrigado.

A meu irmão, meus familiares e meus amigos por serem quem e como são.

À instituição UNICERP, professores, e colegas por participarem do processo de desenvolvimento do conhecimento.

Agradeço também meu orientador Professor Wagner Veloso por me auxiliar na compreensão das finanças e no desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram com essa fase acadêmica em minha vida.

RESUMO

Introdução: A utilização do Modelo *Fleuriet* possibilita identificar os ciclos que compõem a dinâmica financeira da empresa e o capital de giro necessário para operar até finalizar seu ciclo operacional. O que possibilita ao gestor a visualização do montante necessário para manter as operações da empresa. Através do modelo identificam-se indicadores que relacionados mostram a dinâmica financeira da empresa e sua necessidade de capital de giro. Os objetos de estudo são os ciclos econômico-financeiros e os indicadores base do Modelo *Fleuriet* – que são extraídos das demonstrações gerenciais. Ao longo do trabalho são apresentados métodos de atuar sobre os indicadores identificados, de modo a conduzir a empresa a uma situação financeira de menor necessidade de capital de giro, reduzindo assim o risco de inadimplência e uma possível insolvência. **Materiais e Métodos:** Através de pesquisa bibliográfica qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva os métodos de análise do Modelo *Fleuriet* foram identificados. A pesquisa foi fundamentada doutrinariamente em Michel Fleuriet e Rodrigo Zeidan (2015). **Objetivos:** Analisar as demonstrações financeiras para identificar a dinâmica financeira das empresas e a Necessidade de Capital de Giro. Entender os demonstrativos financeiros; promover uma análise dinâmica dos demonstrativos financeiros segundo o modelo *Fleuriet*; apresentar métodos de atuar sobre a situação identificada; e, Apresentar o Efeito Tesoura e a importância da percepção precoce desse fenômeno financeiro. **Resultados:** A partir da bibliografia é formado um entendimento da dinâmica financeira empresarial e dos métodos de gestão do Modelo *Fleuriet*, resumindo informações para quem deseja reduzir a necessidade de capital de giro da empresa, reduzindo a demanda por recursos e os riscos de inadimplência e insolvência.

Palavras-chave: Análise financeira, capital de giro, ciclos econômico-financeiros.

Lista de Siglas

AC – Ativo Circulante

ACF – Ativo Circulante Financeiro

ACO – Ativo Circulante Operacional

CDG – Capital de Giro

NCG – Necessidade de Capital de Giro

PC – Passivo Circulante

PCF – Passivo Circulante Financeiro

PCO – Passivo Circulante Operacional

PME – Prazo Médio de Estoques

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

T – Saldo de Tesouraria

Lista de Gráficos, Imagens e Quadros.

Gráfico 1: Exemplo de Avaliação do Capital de Giro;

Gráfico 2: Exemplo de Efeito Tesoura identificado através do Gráfico de Avaliação do Capital de Giro;

Quadro 1: Exemplo de Balanço Patrimonial;

Quadro 2: Exemplo de Balanço Patrimonial;

Quadro 3: Exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);

Quadro 4: Exemplo da Dinâmica Financeira;

Quadro 5: Exemplo da Dinâmica Financeira;

Quadro 6: Exemplo da Dinâmica Financeira.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. OBJETIVOS	9
2.1. OBJETIVO GERAL	9
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. DESENVOLVIMENTO	10
3.1. INTRODUÇÃO	11
3.2. MATERIAL E MÉTODOS	13
3.3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
3.3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	13
3.3.2. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	14
3.3.2.1. BALANÇO PATRIMONIAL	14
3.3.2.2. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)	16
3.3.3. ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	17
3.3.3.1. ÍNDICES DE PRAZOS MÉDIOS	18
3.3.3.2. A DINÂMICA DOS CICLOS E A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	19
3.3.4. GESTÃO DA DINÂMICA FINANCEIRA	20
3.3.5. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	22
3.3.6. EFEITO TESOURA	24
3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
3.5. REFERÊNCIAS	26
4. CONCLUSÕES	28
5. REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresentou análises de demonstrativos financeiros segundo o Modelo *Fleuriet* de gestão financeira, focado em gestão da necessidade de capital de giro e riscos. O Modelo *Fleuriet* foi criado por Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980). Em última instância foi revisado por Michel Fleuriet e Rodrigo Zeidan (2015) em um livro que atualiza conceitos e métodos. Este livro foi o objeto de estudo da pesquisa, nele são apresentados métodos de controle financeiro que permitem ao gestor observar e controlar de forma inteligente os ciclos da empresa, reduzindo a demanda por recursos - ao reduzir a necessidade de capital de giro -, e reduzindo os riscos de insolvência e inadimplência.

Visando realizar um trabalho orientado a utilização de informações para tomada de decisão, foram apresentados métodos de controle da necessidade de capital de giro segundo o Modelo *Fleuriet*. Também foram descritos procedimentos de organização e correlação dos dados contábeis e financeiros, para que estes forneçam as informações relevantes à gestão do patrimônio da empresa.

O modelo dinâmico aborda de forma contextualizada os demonstrativos financeiros relacionando indicadores de prazos médios a ciclos e necessidade de capital de giro. Também, em outra linha, a aplicação do modelo analisou a composição patrimonial comparando as aplicações às fontes de recursos, evidenciando o montante de capital de giro necessário a operação. A compreensão destes pontos permite que a situação financeira das empresas seja avaliada possibilitando a formação de estratégias para melhorar a situação identificada.

Neste trabalho foram apresentadas também estratégias para atuar sobre cada indicador analisado, sendo esses indicadores os indicadores de Atividade e os de Gestão do Capital de Giro.

A pesquisa se justificou no fato de o pesquisador se interessar no tema para obter e difundir conhecimento sobre a dinâmica dos ciclos e do capital de giro nas empresas, fazendo possível minimizar riscos e garantir o pagamento dos compromissos assumidos pela empresa.

Ter conhecimento dos pontos abordados por Fleuriet e Zeidan (2015), em seu modelo de gestão financeira, é uma alternativa para quem deseja controlar as finanças garantindo a sustentabilidade da empresa em seu ramo de atuação.

2 OBJETIVOS

A pesquisa pretende contribuir para a formação do profissional de Administração focado em gestão financeira. Considerando que a sobrevivência de toda empresa está intimamente ligada à sua capacidade de organizar os recursos para financiar as operações, através de capital próprio ou de terceiros, faz-se relevante compreender métodos de controle do capital e também da necessidade de capital da empresa. Sendo assim, o trabalho tem como objetivos:

2.1. Objetivo Geral

Analisar as demonstrações financeiras para identificar a dinâmica financeira das empresas e a Necessidade de Capital de Giro.

2.2. Objetivos Específicos

- Entender demonstrativos financeiros;
- Promover uma análise dinâmica dos demonstrativos financeiros segundo o Modelo *Fleuriet*;
- Apresentar métodos de atuar sobre a situação identificada; e,
- Apresentar o Efeito Tesoura e a importância da percepção precoce desse fenômeno explicado pelos indicadores analisados.

3 DESENVOLVIMENTO

COMO ANALISAR A DINÂMICA FINANCEIRA DE UMA EMPRESA

GUILHERME AUGUSTO DE SOUZA¹

ME. WAGNER FERNANDES VELOSO²

RESUMO

Introdução: A utilização do Modelo *Fleuriet* possibilita identificar os ciclos que compõem a dinâmica financeira da empresa e o capital de giro necessário para operar até retornar os valores que desembolsa na operação. Possibilitando ao gestor a visualização do montante necessário para manter as operações da empresa. Através do modelo identificam-se indicadores que relacionados mostram a dinâmica financeira da empresa e sua necessidade de capital de giro. Os objetos de estudo são os ciclos econômico-financeiros e os indicadores base do Modelo *Fleuriet*. Ao longo do trabalho são apresentados métodos de atuar sobre as circunstâncias identificadas de modo a conduzir a empresa a uma situação financeira de menor necessidade de capital de giro, reduzindo assim o risco de inadimplência e ocasionalmente insolvência. **Materiais e Métodos:** Através de pesquisa bibliográfica qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva os métodos de análise do Modelo *Fleuriet* foram identificados. A pesquisa foi fundamentada doutrinariamente em Michel Fleuriet e Rodrigo Zeidan (2015). **Objetivos:** Analisar as demonstrações financeiras para identificar a dinâmica financeira das empresas e a Necessidade de Capital de Giro. Entender os demonstrativos financeiros; promover uma análise dinâmica dos demonstrativos financeiros segundo o modelo *Fleuriet*; apresentar métodos de atuar sobre a situação identificada; e, apresentar o Efeito Tesoura e a importância da percepção precoce desse fenômeno financeiro. **Resultados:** A partir da bibliografia é formado um entendimento da dinâmica financeira empresarial e dos métodos de gestão do Modelo *Fleuriet*, resumindo informações para quem deseja reduzir a necessidade de capital de giro da empresa, reduzindo a demanda por recursos e os riscos de inadimplência e insolvência.

Palavras-chave: Análise financeira, capital de giro, ciclos econômico-financeiros.

ABSTRACT

Introduction: Using the *Fleuriet* Model makes it possible to identify the cycles that make up the company's financial dynamics and the working capital required to operate until it returns

Autor, Graduando em Administração pelo UNICERP.

² Orientador, Administrador e Contador, Mestre em Gestão Estratégica, Especialista em Gestão de Recursos Humanos, MBA em Gestão de Empresas Públicas e Privadas e, Professor de Administração e Contabilidade no UNICERP.

the amounts it disburses in the operation. Enabling the manager to view the amount needed to maintain the company's operations. The model identifies related indicators showing the financial dynamics of the company and its need for working capital. The objects of study are the economic-financial cycles and the basic indicators of the *Fleuriet* Model. Throughout the research are presented methods of acting on the circumstances identified in order to lead the company to a financial situation of less need for working capital, thus reducing the risk of default and occasionally insolvency. **Materials and Methods:** Through qualitative and quantitative, exploratory and descriptive bibliographic research, *Fleuriet* Model analysis methods were identified. The research was doctrinally grounded in Michel Fleuriet and Rodrigo Zeidan (2015). **Objectives:** To analyze the financial statements to identify the financial dynamics of companies and Need for Working Capital. Understand the financial statements; to promote a dynamic analysis of the financial statements according to the *Fleuriet* Model; present methods of acting on the identified situation; and, to present the Scissor Effect and the importance of the early perception of this financial phenomenon. **Results:** From the bibliography, an understanding of business financial dynamics and management methods of *Fleuriet* Model is compiled summarizing information for those who want to reduce the company's working capital needs, reducing the demand for resources and the risks of default and insolvency.

Key words: Financial analysis, working capital, economic-financial cycles.

3.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresentou análises financeiras que identificam a dinâmica financeira das empresas. Através dos métodos apresentados são identificados os ciclos de Atividade e a Necessidade de Capital De Giro, que segundo o Modelo *Fleuriet*, de Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980), se relacionam diretamente e estão ligados também aos riscos. Considerando o ambiente instável que é realidade de diversas empresas brasileiras a compreensão dessa relação permite conduzir as finanças de modo a melhorar as chances de sobrevivência da empresa e a eficiência no uso de recursos para a operação.

Para empresas que estão começando ou para empresas que pagam juros para financiamento de suas operações, a compreensão do que é apresentado a seguir pode auxiliar a sustentabilidade de um negócio ou melhorar as condições para aqueles que dependem de financiamentos, possibilitando reduzir o aporte do financiamento, reduzindo assim os riscos assumidos pela empresa.

Em se tratando de Administração Financeira, em seu livro Gitman (2002) aponta que cabe ao administrador financeiro transformar os dados financeiros de forma a obter informações para acompanhar e avaliar a situação econômico-financeira da empresa.

O administrador utiliza tanto a Contabilidade quanto a Economia para transformar os dados em informações. Para Gitman (2002, p.10) “A Administração Financeira se relaciona estreitamente com Economia e Contabilidade, mas difere bastante dessas áreas.”

Quanto à relação com Contabilidade, Gitman (2002) elabora que: “a Administração Financeira difere da Contabilidade com relação à ênfase. A Contabilidade dá ênfase ao fluxo de caixa, as operações, enquanto a Administração Financeira dá ênfase à tomada de decisão.” Sobre a relação com Economia, Gitman (2002) aponta que “é necessário um conhecimento básico de Economia para compreender o ambiente econômico e as técnicas de tomada de decisão”.

Portanto, conforme explica Gitman (2002), a finalidade da Contabilidade é produzir relatórios para apresentar os dados financeiros, e a finalidade da Economia é permitir a compreensão do ambiente econômico e dos impactos das decisões. Gitman confirma o que foi dito quando explica que “o administrador financeiro analisa os demonstrativos contábeis, desenvolve dados adicionais e toma decisões, baseado em suas avaliações acerca do risco e retorno inerentes à decisão.”. Para tal utiliza-se tanto a Contabilidade quanto a Economia, porém o foco é a Administração da organização com base em informações relevantes.

O estudo dos métodos de controle financeiro do Modelo *Fleuriet* permite ao gestor observar e controlar de forma inteligente os ciclos e o capital da empresa.

Entendendo os riscos, a utilização de informações para tomada de decisão e os métodos de controle dos ciclos orientarão o gestor nas decisões que envolvem compras, contratação de financiamentos, negociações, políticas de crédito e estratégias de vendas.

O modelo aborda de forma contextualizada os demonstrativos financeiros relacionando ciclos a necessidade de capital de giro e riscos. Em outra linha, analisa no Balanço Patrimonial a Estrutura do Endividamento para ter mais informações sobre a real necessidade de capital de giro da empresa.

Assim, o presente trabalho foi direcionado ao questionamento quanto ao processo da tomada de decisão do administrador financeiro através da resposta a pergunta que motivou o autor ao pesquisar o tema, ou seja:

“Como analisar a dinâmica financeira e a necessidade de capital de giro da empresa?”.

Portanto, a pesquisa se justificou no fato de o pesquisador se interessar no tema para obter e difundir conhecimento sobre a dinâmica dos ciclos e do capital de giro nas empresas.

Junto a isso, são observados riscos visando assegurar o suprimento das necessidades da empresa. Ter conhecimento dos pontos abordados nesse trabalho de gestão financeira é uma alternativa para quem deseja controlar as finanças garantindo a sustentabilidade da empresa em seu ramo de atuação.

O objetivo geral é analisar a dinâmica financeira das empresas e a Necessidade de Capital de Giro. Os objetivos específicos são: entender os demonstrativos financeiros; promover uma análise dinâmica dos demonstrativos financeiros segundo o modelo Fleuriet; apresentar métodos de atuar sobre a situação identificada; e, apresentar o Efeito Tesoura e a importância da percepção precoce desse fenômeno financeiro.

Conforme abaixo, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma: (i) Material e Métodos; (ii) Resultados e Discussão e, (iii) Considerações Finais.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

De acordo com Vergara (2010) “ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento” e “a atividade básica da ciência é a pesquisa”. A pesquisa busca a racionalidade, a compreensão.

Também segundo Vergara (2010) “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.”.

Considerando os três grandes métodos apresentados por Vergara (2010) – que são: hipotético-dedutivo; fenomenológico; e dialético - a presente pesquisa será tanto fenomenológica quanto dialética, já que ambas consideram “tudo aquilo que lhe permita refletir sobre processos e interações”. (VERGARA, 2010, p.4)

A pesquisa foi através de análise de conteúdo de textos, livros e artigos científicos. Compreenderá também métodos comparativos para compreender similaridades e diferenças entre técnicas de análise financeira. Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva com investigação explicativa. Vergara explica que:

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. (...) A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.” (VERGARA, 2010, p.42)

Então, conforme Vergara (2010) são dois critérios básicos à definição do tipo de pesquisa científica: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto à investigação explicativa, Vergara (2010) também explica que esta “pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações.”.

Quanto aos meios, segundo os critérios de Vergara (2010), a presente pesquisa foi bibliográfica. Trata-se de pesquisa bibliográfica já que será através de material disponível a qualquer público. Como explica Vergara (2010) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”.

O instrumento principal de pesquisa será o livro O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira, de Michel Fleuriet e Rodrigo Zeidan, de 2015.

Quanto a abordagem do problema foi feita pesquisa qualitativa, quantitativa e descritiva, visando apresentar detalhes dos conceitos relevantes identificados. Com a exploração da bibliografia relacionada ao tema foi apresentada resposta ao problema e desenvolvidos os objetivos do trabalho.

A pesquisa se caracteriza como não probabilística segundo os conceitos de Vergara (2010) e o universo e amostra foram escolhidos por acessibilidade e por tipicidade. Conforme Vergara (2010) por acessibilidade é a amostra que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles”. E também conforme Vergara (2010), por tipicidade é a amostra que é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo.”.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 Contextualização

O modelo aborda de forma contextualizada os demonstrativos financeiros relacionando indicadores de atividade a necessidade de capital de giro. Em outra linha, analisa a composição patrimonial avaliando as aplicações e fontes de recursos e o montante de capital de giro necessário a operação.

Essas duas linhas de análise do Modelo *Fleuriet* podem fornecer informações que podem ser utilizadas em prol de redução de riscos e ganhos de eficiência na utilização de capital permitindo a sobrevivência da empresa.

Fleuriet e Zeidan citam Santiago *et al*(1999) explicando que:

“Conforme citado por Santiago et al, uma administração inadequada dos recursos, dentre outros fatores, e uma aplicação precária do capital de giro, bem como de uma má avaliação da necessidade de capital de giro, levam a empresa a sérios problemas financeiros, como, por exemplo, a inadimplência com os fornecedores e com os financiamentos bancários.” (FLEURIET E ZEIDAN, 2015, p.8).

Isso através da gestão consciente das atividades da empresa conhecendo os impactos das decisões na dinâmica financeira e na necessidade de capital.

As análises são feitas sobre relatórios gerenciais. Sendo a Contabilidade a parte responsável por produzir os relatórios que apresentem os saldos das contas patrimoniais (Balanço Patrimonial) e os resultados das operações da empresa (DRE). É necessário adequar esses relatórios ao Modelo *Fleuriet*. Os Relatórios Financeiros utilizados na análise foram: o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. Esses relatórios são responsáveis respectivamente por: permitir ao administrador a visualização dos saldos das contas patrimoniais, e, apresentar os resultados obtidos em determinado período.

3.3.2 Demonstrações Financeiras

Os demonstrativos financeiros são os recursos que o gestor financeiro utiliza para avaliar se está adequada a utilização dos recursos, as aplicações e as fontes de capital e a relação capital de giro e necessidade de capital de giro. Neste trabalho um foco é esta relação Capital de Giro e Necessidade de Capital de Giro.

3.3.2.1 Balanço Patrimonial

Conforme princípios da Contabilidade, o Balanço Patrimonial apresenta os saldos das contas de Ativos e Passivos e o total do Ativo deve ser igual ao total do Passivo. Sendo os Ativos os recursos da empresa e os Passivos as fontes de recursos.

O balanço é apresentado em dois lados. O lado esquerdo onde são listados os Ativos e o lado direito onde é listado os Passivos. Do lado dos Ativos, a ordem em que são citados, de cima para baixo, é de acordo com o quão líquido é o ativo, o quão fácil é transformar aquele ativo em dinheiro disponível. Por exemplo, Disponibilidades são mais líquidas que Contas a Receber, logo Disponibilidades fica acima de Contas a Pagar. No lado dos Passivos são listados os passivos e abaixo o Patrimônio Líquido. A ordem em que são citados, de cima para baixo, segue a ordem de quanto tempo a empresa pode demorar a pagar aquele Passivo. E

abaixo dos passivos fica o Patrimônio Líquido que é composto por Capital Social seguido de Lucros ou Prejuízos Acumulados.

A Contabilidade define que as contas do Ativo são divididas em Ativo Circulante e Ativo Não Circulante. Já as do Passivo são divididas em Passivo Circulante; Passivo Não Circulante; e, Patrimônio Líquido. Conforme o exemplo a seguir no Quadro 1.

Quadro 1

BALANÇO PATRIMONIAL SUPERMERCADO X - 2015	
Ativos	Passivos
Ativos Circulantes	Passivos Circulantes
Ativos Não-Circulantes	Passivos Não Circulantes
	Patrimônio Líquido
	Capital Social
	Lucro ou Prejuízo Acumul.

Fonte: Dados fictícios adaptados pelo autor.

O Modelo *Fleuriet* define mais uma outra divisão do Ativo Circulante e do Passivo Circulante. Estes devem ser divididos em contas erráticas e cíclicas ou operacionais e financeiras. Sendo as operacionais, as contas necessárias à operação da empresa e as financeiras, as contas que não se relacionam diretamente com as operações da empresa.

Explicando essa lógica Fleuriet e Zeidan citam que:

“Para uma melhor compreensão do Modelo, as contas de ativo e passivo devem ser consideradas de acordo com a realidade dinâmica das empresas, relacionando-as com o tempo, conferindo estado de permanente movimentação e fluxo contínuo de produção. A divisão do balanço patrimonial em elementos de curto e longo prazos, assim como seus itens de curto prazo que se acham ligados às atividades operacionais (produção e vendas) daqueles alheios a essas atividades, é o primeiro passo para a implantação do Modelo.” (FLEURIET E ZEIDAN, 2015, p.9)

Considerando que algumas contas do ativo e do passivo são contas que estão diretamente ligadas ao ciclo operacional da empresa, assume-se que essas contas não zeram enquanto a empresa estiver em atividade. Essas contas são classificadas como Ativo Circulante Operacional (ACO) e Passivo Circulante Operacional (PCO).

Em linha contrária, as contas que não são do operacional, são contas de natureza financeira ou errática, classificadas como Ativo Circulante Financeiro (ACF), e Passivo Circulante Financeiro (PCF). Estas são as contas não cíclicas, as quais seus valores não estão relacionados com a operação e os processos da empresa.

Fleuriet e Zeidan citam Luis Lobão:

“O modelo dinâmico reclassificou os grupos de contas do passivo (fontes) e do ativo (aplicações), conforme a realidade dinâmica das empresas, em que as contas se relacionam ao mesmo tempo, o que lhes confere estado de permanente movimentação.” (FLEURIET e ZEIDAN, 2015, p.7 apud Lobão, L., 2012)

Fleuriet e Zeidan abordam a adequação ao modelo da seguinte forma:

“Originalmente, o modelo propõe uma nova classificação para as contas circulantes, de acordo com sua natureza financeira ou operacional, com esta segregação sendo essencial para processo de avaliação da necessidade de capital de giro pela empresa.” (FLEURIET e ZEIDAN, 2015. p.19)

Considerando essencial a segregação dos ativos circulantes e passivos circulantes, seguindo o explicado, o Balanço Patrimonial deve ser como o apresentado na Quadro 2, a seguir:

Quadro 2

BALANÇO PATRIMONIAL SUPERMERCADO X - 2015	
Ativos	Passivos
Ativos Circulantes	Passivos Circulantes
Ativo Circulante Financeiro	Passivo Circulante Financeiro
Ativo Circulante Operacional	Passivo Circulante Operacional
Ativos Não-Circulantes	Passivos Não Circulantes
	Patrimônio Líquido
	Capital Social
	Lucro ou Prejuízo Acumul.

Fonte: Dados fictícios adaptados pelo autor.

Separando estas contas cíclicas faz-se possível a identificação e a gestão da Necessidade de Capital de Giro (NCG). Esta NCG é observada quando relacionados os recursos e fontes de recursos operacionais essenciais a operação da empresa, os ativos e passivos circulantes classificados como operacional, isso será tratado mais a frente no trabalho.

3.3.2.2 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Já com relação ao relatório Demonstrações de Resultados dos Exercícios (DRE), é o relatório responsável por apurar o resultado do exercício, apontando lucro ou prejuízo no período.

No seu livro, Fleuriet e Zeidan (2015), explicam que: “existem duas lógicas em termos de demonstrativos de resultados, a lógica contábil e a gerencial.”. Neste trabalho o

demonstrativo de resultados segue a lógica gerencial apresentada por Fleuriet e Zeidan. Apesar de bastante parecidos, os demonstrativos contábeis e gerenciais não são idênticos.

O demonstrativo gerencial começa com a receita bruta no período, em seguida são deduzidos os impostos sobre receita resultando na receita líquida. Em seguida são deduzidos da receita líquida os custos das mercadorias vendidas (CMV), que subtraídos resultam no lucro bruto. Do lucro bruto são subtraídas as despesas gerais e administrativas, as despesas comerciais e, se houver outras despesas. Quando subtraídas as despesas do lucro bruto, têm-se o lucro operacional, também chamado EBIT (Earnings before interests e taxes).

Segue como exemplo do DRE o Quadro 3 adaptado de Fleuriet e Zeidan (2015):

Quadro 3.

	2011	2012	2013
Receita Bruta	41.000	43.000	52.000
Impostos sobre receita	-1.000	-1.200	-1.500
Receita Líquida	40.000	41.800	50.500
Custo dos Bens ou Serv. Vendidos	-26.000	-30.000	-38.000
Lucro Bruto	14.000	11.800	12.500
Despesas Gerais e Adm.	-5.000	-6.000	-6.500
Despesas Comerciais	-300	-500	-600
Outros	0	0	0
EBIT (Lucro Operacional)	8.700	5.300	5.400
Receitas Financeiras	0	0	0
Despesas Financeiras	-1.350	-1.600	-1.650
Lucro Antes IR	7.350	3.700	3.750
IR	-2.500	-800	-1.400
Diferido	0	0	0
Lucro Líquido	4.850	2.900	2.350

Fonte: adaptado de Fleuriet e Zeidan (2015), p. 96.

Esse EBIT é um importante indicador que deixa claro se a empresa será capaz de financiar seu giro com capital próprio em algum momento. Se o valor do EBIT for negativo é possível afirmar que a empresa é insustentável nos moldes que operou naquele período, e mudanças são necessárias na estrutura administrativa ou estratégias comerciais.

Continuando o DRE, após o EBIT são listadas receitas financeiras despesas financeiras. Somadas as receitas financeiras e deduzidas as despesas financeiras têm-se o lucro antes do imposto de renda, abaixo são deduzidos os valores referentes a pagamento do imposto de renda do período e valor diferido (recuperado) do imposto de renda. Uma vez deduzido o imposto de renda têm-se, por fim, o lucro líquido que é o efetivo resultado do período.

Se a empresa registrar lucro líquido, esse valor é acrescido ao Patrimônio Líquido do Balanço Patrimonial, do próximo período, como Lucros Acumulados. Caso a empresa registre prejuízo no período o valor negativo deverá ser lançado no Patrimônio Líquido como Prejuízos Acumulados.

3.3.3 Análise dos Demonstrativos Financeiros

Parafrazeando GITMAN (2002) cabe ao administrador financeiro transformar os dados financeiros de forma a obter informações para acompanhar e avaliar a situação econômico-financeira da empresa.

Sobre a utilização de demonstrações financeiras BRAGA explica que:

“Os elementos constantes dessas demonstrações financeiras permitem avaliar a evolução econômico-financeira da empresa a partir de certa posição no passado até o presente e, com certas restrições, até mesmo inferir sobre o futuro.” (BRAGA, R. 2010, p.139)

3.3.3.1 Índices de Prazos Médios

O modelo considera os indicadores de atividade chamados Prazo Médio de Renovação de Estoques, Prazo Médio de Recebimento de Vendas e Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores para analisar os ciclos econômico, operacional e financeiro e a necessidade de capital de giro.

O modelo também utiliza três variáveis para analisar o capital de giro, essas variáveis são necessidade de capital de giro (NCG); capital de giro (CDG); e, saldo de tesouraria (T).

Utilizando os indicadores de prazos médios na análise dos ciclos da empresa é possível identificar quanto tempo a empresa precisa de capital disponível – próprio ou de terceiros - para sobreviver. Para analisar os ciclos são utilizados os indicadores de atividade, Estes são apresentados por Braga (2010), como Prazo Médio de Renovação de Estoques, Prazo Médio de Recebimento das Vendas e Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores. Para fins didáticos serão nomeados respectivamente como Prazo Médio de Estoques (PME), Prazo Médio de Recebimento (PMR) e Prazo Médio de Pagamento (PMP). Abaixo as fórmulas para cálculo dos indicadores.

$$\text{PME} = \frac{\text{Saldo Médio de Estoques}}{\text{Custo das Vendas}} \times 360 \text{ dias}$$

$$\text{PMR} = \frac{\text{Saldo médio das Duplicatas a Receber}}{\text{(Receita Operacional Bruta – Devoluções e Abatimentos)}} \times 360 \text{ dias}$$

$$\text{PMP} = \frac{\text{Saldo médio de Fornecedores}}{\text{Compras Brutas}} \times 360 \text{ dias}$$

Para cálculo dos indicadores, serão usados saldos médios das contas patrimoniais de estoque, contas a pagar e fornecedores. Para calcular esse saldo médio uma alternativa simplificada é fazer média do saldo das contas no início e no fim do período.

Estes indicadores de prazos médios, relacionados da forma ordenada, compõem os ciclos Econômico, Operacional e Financeiro, que compõem a dinâmica financeira da empresa e evidenciam a demanda de Capital de Giro – em dias - da empresa.

3.3.3.2 A Dinâmica dos Ciclos e a Necessidade de Capital de Giro

Segundo Fleuriet e Zeidan (2015), o Ciclo Econômico (CE) é o tempo em dias entre entrada de insumos (compras) e saída de produtos finais (vendas). É expresso pelo PME, pois o PME compreende a média de tempo que a empresa precisa do momento da compra até o momento da venda.

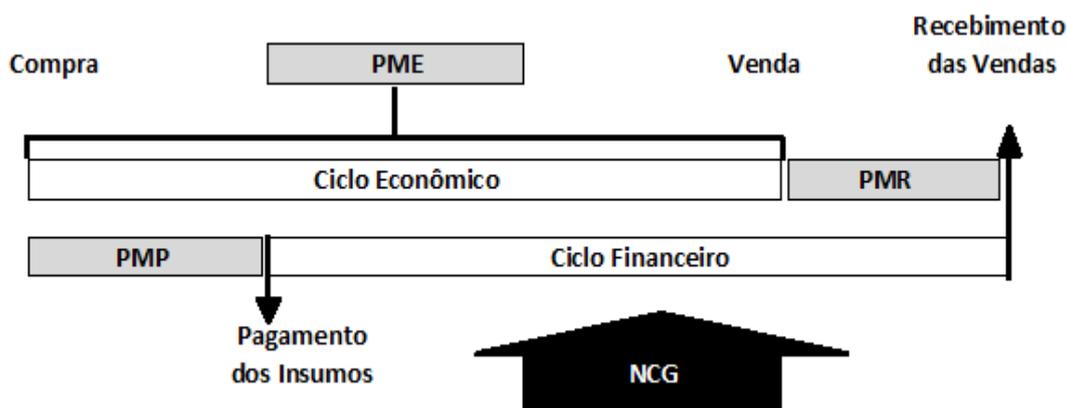
O Ciclo Operacional (CO) é o tempo em dias entre compras de insumos e recebimento das vendas, é identificado através da soma PME + PMR.

Já o Ciclo Financeiro (CF) é o tempo em dias entre saídas de caixa (pagamento de insumos) e entradas de caixa (recebimento das vendas).

Para calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG) segundo Fleuriet e Zeidan (2015) a fórmula é $\text{NCG} = \text{PME} + \text{PMP} - \text{PMR}$. Dessa forma são relacionados os índices de

prazos médios de estoque, de recebimento e de pagamento explicitando os ciclos conforme apresenta o Quadro 4.

Quadro 4



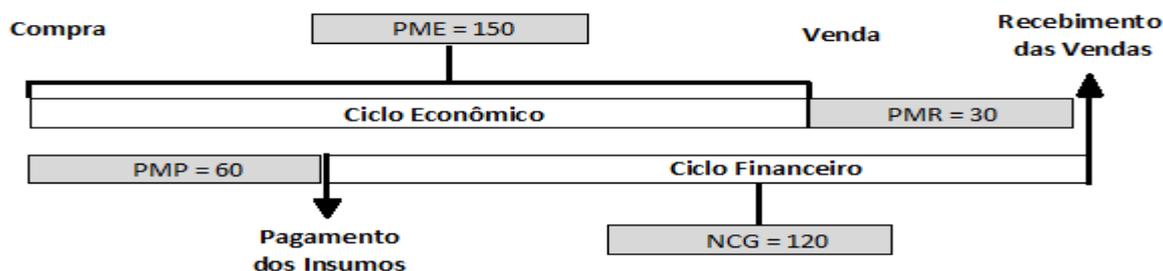
Fonte: Adaptado de Fleuriet e Zeidan (2015), p.26.

Como explica Assaf Neto (2014), é necessário reservar uma parcela de capital denominado Capital de Giro (CDG) para custear as necessidades da empresa ao longo de seu ciclo, sendo essas necessidades expressas pela NCG. Com a identificação desse montante é possível ao gestor reservar apenas o necessário, ou se tiver recursos limitados para CDG, trabalhar estratégias e tomar decisões de forma a reduzir sua NCG. O que gera menor imobilização de recursos, maior liquidez, e menores custos com captação de recursos de terceiros, em casos onde a empresa contrai financiamentos para ter capital disponível para financiar o giro.

3.3.4 Gestão da Dinâmica Financeira

Por exemplo, no caso de um supermercado que gire seu estoque com um prazo médio de 150 dias, receba em média com 30 dias e compre com prazos de 30,60 e 90 dias. Seu PME é 150 dias, seu PMR é 30 dias e seu PMP é 60 dias. Considerando a fórmula de cálculo da NCG, $150 + 30 - 60 = 120$, a NCG é 120 dias. Esse supermercado precisará de capital de giro para se financiar durante 120 dias continuamente, desde que os prazos médios sejam mantidos. É importante ressaltar que a NCG se altera conforme se alteram os prazos médios da empresa e a seguir são apresentados exemplos dos impactos de certas medidas adotadas para reduzir a necessidade de capital de giro. Assim a análise dos ciclos fica conforme o Quadro 5 a seguir.

Quadro 5

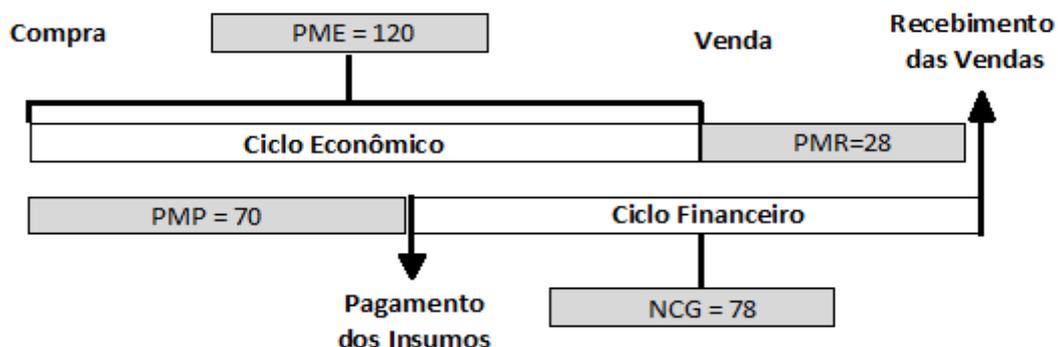


Fonte: Dados fictícios adaptados pelo autor.

Por exemplo, no mesmo exemplo anterior, se o supermercado estende seu prazo médio de pagamento – negociando com fornecedores – de 60 para 70 dias, seu PMP passará a 70 dias. E no cálculo ficarão $150(\text{PME}) + 30(\text{PMR}) - 70(\text{PMP}) = 110(\text{NCG})$. Nessa situação a NCG passa a ser 110 dias, o que geraria menor demanda – 10 dias a menos - de capital de giro.

Se, ainda no mesmo exemplo, o mesmo supermercado organiza seus processos de produção e vendas e melhoras políticas de estoque estocando só o necessário, se livra daquilo que estava estagnando seu estoque, e consegue reduzir seu prazo de renovação de estoques de 150 para 120 dias, reduzindo o PME para 120 dias; se reduz seu PMR de 30 para 28, por exemplo, dando 28 dias de prazo e tomando cuidado com as políticas de crédito; e, também negocia com fornecedores para ter um PMP de 70 dias, o cálculo passa a $120 + 28 - 70 = 78$ dias de NCG, aproximadamente 65% da NCG anterior. Na análise dos ciclos ficaria conforme o Quadro 6 apresentado a seguir.

Quadro 6



Fonte: Dados fictícios adaptados pelo autor.

Esse exemplo demonstra uma melhora nos ciclos de forma a reduzir a demanda de capital da empresa para execução de suas operações. Braga (2010) explica que “o ideal será minimizar os prazos médios de estocagem e de cobrança e dilatar o prazo médio de pagamento aos fornecedores.” Assim haverá uma redução do ciclo operacional e da necessidade de capital de giro, melhorando a utilização dos recursos aplicados na organização e possibilitando a geração de valor em função de o ciclo operacional se realizar em menor tempo.

O monitoramento desses prazos médios e dos ciclos permitirá ao gestor identificar momentos em que a NCG crescerá. Pode acontecer em função dos prazos irem contrários ao ideal explicado por Braga, caso os prazos médios de estoques e recebimentos se estendam e o prazo médio de pagamento se encurte, haverá crescimento da NCG e a empresa deverá reservar um montante de capital de giro suficiente para custear essa crescente da NCG. Caso isso não seja feito a empresa correrá maiores riscos ao reduzir liquidez.

É válido ressaltar situações que podem ocorrer com gestores que não visualizam essa crescente da NCG de sua empresa. Pode ocorrer, por exemplo, em um momento de crescente das vendas de uma empresa, onde, ela para ter essa crescente optou por fornecer mais prazo a seus clientes, nessa linha ela cresce seu PMR, o que aumenta a NCG. Se simultaneamente, em função dos aparentes bons resultados em termos de vendas e fechamento de negócios, o gestor opta em fazer investimentos na empresa, imobilizando seu capital de giro, nesse momento a empresa começa sua entrada no Efeito Tesoura que será explicado mais a frente. De forma sucinta, os resultados das decisões são maior necessidade de capital de giro, menor disponibilidade de capital de giro em função da imobilização do capital, e maiores riscos de inadimplência e insolvência da empresa que teve seu capital disponível imobilizado.

Na gestão do negócio, consciente do Prazo Médio de Estoque e seu impacto na NCG, o gestor deve optar por reduzir níveis de estoque, comprar estoques de giro rápido, identificar produtos que não tenham bom giro e evitar ou reduzir o trabalho com eles, e, fazer promoções para se livrar de estoques que não estejam girando. Melhorar a administração de estoques é essencial para a saúde financeira da empresa, pois como explica Braga (2010):

“Em poucas semanas os níveis de estoques podem subir significativamente, porém a eliminação deste excesso poderá levar muitos meses. Nesse período, a situação financeira da empresa poderá deteriorar-se e a sua rentabilidade certamente será prejudicada.” (BRAGA, 2010, p.101.)

Ao entender o Prazo Médio de Recebimento de vendas, o gestor deve optar por políticas restritas de fornecimento de crédito, selecionando bem a quem é fornecido prazo, reduzir os prazos fornecidos, por exemplo, de 30 para 28 ou para 21 ou mesmo 14 dias, ou

eliminar, se possível, vendas a prazo. Braga (2010) explica que as empresas vendem a prazo, concedendo crédito, para ampliar seu nível de operação, suas vendas, de modo a conseguir ganhos de escala, melhor absorção de custos fixos e maior parcela de mercado. Porém vender a prazo possui riscos de atrasos ou não pagamentos, além de custos com análises de crédito e cobranças. A fim de se proteger a empresa deve possuir uma política de crédito bem formatada e o mais restritiva possível, para que seu Prazo Médio de Recebimento diminua ao invés de crescer.

Por fim, entendendo o Prazo Médio de Pagamento, o gestor deve buscar negociações de maiores prazos com fornecedores, estendendo os prazos de pagamento o que implica em uma redução da NCG.

Então, como consideração a respeito da gestão dos ciclos é possível afirmar que com um trabalho em cima da gestão dos prazos médios é possível reduzir a demanda de capital próprio da empresa e reduzir também os riscos de inadimplência e insolvência.

3.3.5 Gestão do Capital de Giro

Agora, pensando em montantes reais de NCG, é necessária a análise do balanço patrimonial para identificação do montante efetivo da NCG de uma empresa. Segundo Fleuri et e Zeidan (2015, p.43) “A necessidade de capital de giro (NCG) é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal.”. Refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas às operações da empresa a fórmula de cálculo é:

$$\text{NCG} = \text{ativos cíclicos} - \text{passivos cíclicos}$$

Quando a NCG for positiva, a empresa precisa de investimentos de capital no ciclo produtivo da empresa. Quando a NCG for negativa, a empresa não precisa de investimentos de capital no ciclo produtivo. Quanto maior a NCG maiores os riscos da empresa pois mais recursos ela demanda para operar.

Em muitos casos a NCG cresce em função de aumento do nível de atividades, logo é necessário reservar capital de giro (CDG) para custear esse montante de NCG.

Em alguns raros casos é possível que a NCG seja negativa. Nesses casos as saídas do caixa ocorrem depois dos recebimentos. Assim empresas possuidoras de Ciclo Financeiro negativo possuem NCG negativa.

Capital de giro é um elemento constante identificável no demonstrativo financeiro Balanço Patrimonial. Basicamente é a parte do ativo destinada a manutenção da atividade produtiva até a obtenção de receitas do produto produzido.

Assaf Neto e Lima definem da seguinte forma:

“O capital de giro corresponde aos ativos circulantes mantidos por uma empresa. Em sentido amplo, o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados.” (ASSAF NETO e LIMA, 2014, p.646)

Fleuriet e Zeidan, sobre o capital de giro no modelo dinâmico, explicam da seguinte forma:

“O capital de giro é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal. No Modelo Dinâmico, o capital de giro (CDG) representa uma fonte permanente de fundos para a empresa com o propósito de financiar sua necessidade de capital de giro.” (FLEURIET e ZEIDAN 2015, p.63)

Parte do capital de giro financia aplicações de longo prazo necessárias para o funcionamento da organização. Por exemplo, os ativos que compõem o Imobilizado, que são terrenos, máquinas e equipamentos necessários a atividade produtiva. O restante do capital de giro é destinado ao pagamento de fornecedores ao passo que os compromissos forem vencendo.

É importante identificar o montante de CDG para contrastar com o montante identificado de NCG. O CDG é responsável por financiar a NCG e para que a empresa mantenha uma margem de segurança é imprescindível que o CDG seja maior que a NCG. O cálculo do capital de giro é feito da seguinte forma:

$$\text{CDG} = \text{passivo permanente}^* - \text{ativo não circulante}$$

$$\text{*Passivo permanente} = \text{passivo não circulante} + \text{patrimônio líquido}$$

Em seu livro, Fleuriet e Zeidan (2015) abordam o saldo de tesouraria em duas óticas que definem como “por dentro” e “por fora”. É perceptível que a ótica “por dentro” compreende a identificação do T através do balanço patrimonial. Sendo:

$$\text{T} = \text{ativo errático} - \text{passivo errático}$$

Já na ótica “por fora” é observado o valor de T como sendo a diferença entre capital de giro (CDG) e necessidade de capital de giro (NCG). Logo:

$$\text{T} = \text{CDG} - \text{NCG}$$

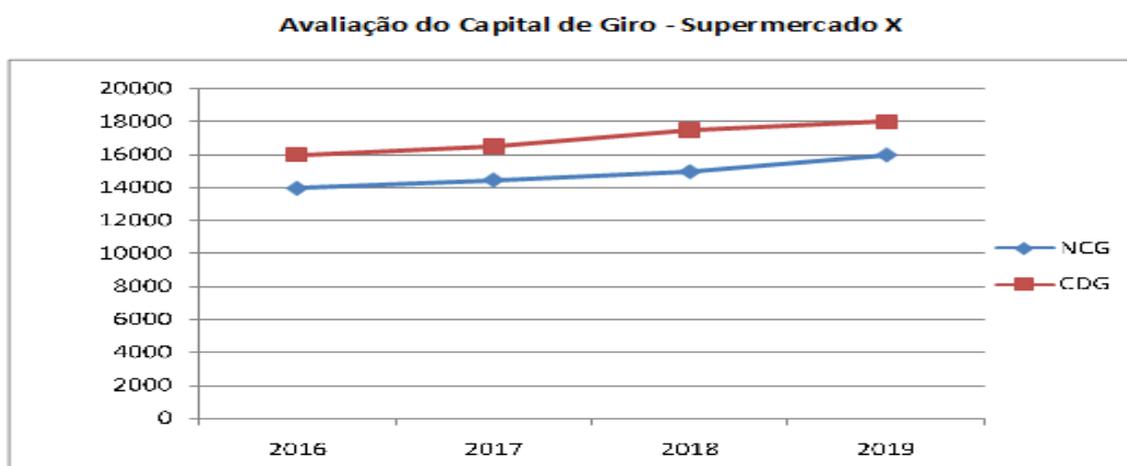
O saldo de tesouraria é como um termômetro à situação da empresa frente as necessidades identificadas. Ele irá sinalizar se o CDG supre a NCG ou não. Se T é positivo, a empresa possui recursos disponíveis para custear suas necessidades. Se T for negativo, a

empresa não possui recursos disponíveis, pelo contrário, esta está devendo e correndo riscos de cair em inadimplência.

3.3.6 Efeito Tesoura

O Gráfico 1 a seguir mostra uma situação de evolução onde se tem uma segura situação financeira de uma empresa, que é CDG maior que NCG.

Gráfico 1



Fonte: o autor.

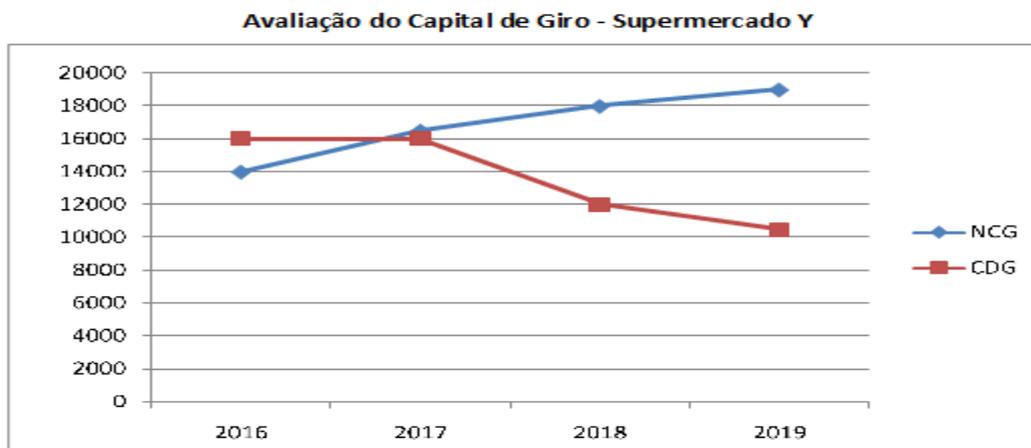
O Gráfico 1 evidencia uma evolução sustentável e segura dos indicadores de capital de giro de uma empresa. O CDG se manteve maior que a NCG. Abaixo segue o Gráfico 2 que evidencia uma situação de crescente risco, onde o descompasso entre NCG e CDG evidenciam crescentes riscos de problemas financeiros na empresa. A NCG é maior que o CDG, a diferença é crescente e a empresa corre riscos de inadimplência e insolvência.

O Gráfico 2 evidencia uma situação de risco onde a NCG é crescente e o CDG decrescente, evidencia que a empresa demanda cada vez mais capital de giro, e também evidencia que a operação da empresa não está dando lucro para que ela consiga se manter e em algum momento financiar suas operações.

Michel Fleuriet apresenta em seu site 7 fatores que podem resultar em distúrbio da relação NCG e CDG. O primeiro é crescimento elevado das vendas – uma vez que crescem as vendas a NCG cresce e o CDG deve crescer acompanhando. O segundo fator pode ser crescimento do ciclo financeiro que advém da dinâmica dos ciclos apresentada acima, caso

creança o PME ou o PMR, ou diminua o PMP, o ciclo financeiro crescerá e crescerá junto a NCG.

Gráfico 2



Fonte: o autor.

O terceiro fator é a baixa geração de lucros – caso a operação da empresa não seja lucrativa, a tendência é a diminuição do CDG gerando um descompasso com a NCG. O quarto fator é a distribuição elevada de lucros – retirando da empresa o CDG para pagar dividendos aos sócios pode resultar no efeito tesoura ao diminuir o CDG. O quinto fator é a redução das vendas – a redução das vendas pode resultar em maior PME que resulta em crescimento da NCG, o que também gera o efeito tesoura. O sexto fator apontado é investimentos elevados que resultam na transferência do CDG para o imobilizado. E como sétimo e último fator apresentado por Michel Fleuriet têm a inflação elevada – se os lucros forem menores que a inflação do período o que pode acontecer é não haver acréscimo de CDG, que pode dar descompasso com uma crescente NCG e resultar também no Efeito Tesoura.

O desenvolvimento desse fenômeno financeiro chamado Efeito Tesoura resulta em problemas financeiros e, posteriormente, falência da empresa ao não ter CDG para operar, para suprir a NCG. Fazendo a empresa, ou declarar falência e vender os ativos para saldar os compromissos que der, ou vender parte dos ativos para gerar CDG suficiente para operar e tentar recuperar a saúde financeira do empreendimento, sendo essa segunda opção mais interessante.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda a estrutura e o conteúdo apresentado na presente pesquisa foram largamente discutidos e trabalhados em consonância com as orientações do UNICERP, através dos professores que orientaram não somente a parte técnica, mas todo o procedimento pedagógico. O resultado foi bastante gratificante, pois foram atingidos todas as metas e planejamento inicialmente construído. A pergunta sobre como avaliar dinâmica financeira e necessidade de capital de giro é respondida apontando o Modelo *Fleuriet* como alternativa para a análise, onde através da utilização dos indicadores de prazos médios é possível analisar a dinâmica financeira e os ciclos econômico, operacional e financeiro, sendo a necessidade de capital de giro função das interações dos ciclos; e através dos indicadores de gestão de capital de giro do modelo é possível identificar em montante real a necessidade de capital de giro ao analisar o balanço patrimonial da empresa.

Ainda, o presente trabalho atingiu os seus objetivos, pois foram analisados toda a dinâmica financeira e demonstrado a necessidade de capital de giro, segundo o modelo “Fleuriet”. Já os objetivos específicos foram atingidos em seqüência lógica, já que foram entendidos os demonstrativos financeiros, foi promovida uma análise destes para identificar a dinâmica dos ciclos e as necessidades de capital de giro foram apresentadas formas de atuar sobre os indicadores utilizados na análise e por fim foi apresentado Efeito Tesoura conforme proposto nos objetivos.

3.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre & LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAGA, Roberto. **Análise avançada do capital de giro**. São Paulo: FEA/USP, n. 3, set. 1991 (Cadernos de Estudo FIPECAFI).

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL, H. V., BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 2 ed. Quality Mark Editora: Fundação Dom Cabral, 1993.

FLEURIET, Michel, KEHDY, R., BIANC, G. **A Dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 2. Ed. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo. **O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. - 12ªed. - São Paulo: Atlas, 2010.

4 CONCLUSÕES

Considerando tudo o que foi tratado no trabalho, o que deve ser feito quando se entende a dinâmica financeira e o capital de giro nas empresas, é necessário reduzir PME, reduzir PMR, e aumentar PMP para reduzir demanda de capital de giro, diminuindo assim o ciclo financeiro da empresa. Também é relevante a necessidade de garantir lucros na operação para gerar CDG e também é de extrema importância garantir que o CDG se mantenha superior a NCG para que a empresa consiga suprir sua demanda de capital para operar.

Como consideração final a respeito das análises desenvolvidas é possível ver que a compreensão do assunto tratado, pelo gestor financeiro, orienta certas tomadas de decisão que impactem positivamente a saúde da empresa e reduza os riscos. Algumas decisões possíveis para impactar positivamente estes indicadores foram apresentadas na parte de análise dos ciclos e da dinâmica financeira.

Este trabalho serve de fonte de conhecimentos para gestores de todos os tipos de empresas e também serve de contribuição a formação do profissional de administração, e dada a importância do tema, é recomendado outras pesquisas que venham a contribuir com maior esclarecimento do assunto e maior enriquecimento do material teórico e prática de gestão.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre & LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURIET, Michel, KEHDY, R., BIANC, G. **A Dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 2. Ed. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo. **O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

GITMAN, Lawrence Jr. **Princípios da administração financeira**. – 7ª Ed. - São Paulo: Harbra, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. - 12ªed. - São Paulo: Atlas, 2010.