



# IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:  
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



## *ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO ATIVO CIRCULANTE EM UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS*

*WORKING CAPITAL MANAGEMENT: A CASE STUDY ON CURRENT ASSET MANAGEMENT IN A COMPANY SPECIALIZED IN ELECTRONIC EQUIPMENT*

Área Temática: Administração Financeira

LIMA, Bruna Santana Pessoa de<sup>1</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
TONY, Ana Carolina<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

### RESUMO

Este trabalho busca analisar e compreender a administração de capital de giro, conceituando elementos do ativo circulante, como: caixa, estoques e contas a receber, estudando as principais sínteses que orientam a tomada de decisões da empresa estudada, Lennox Electronics Corporation. O método utilizado para a realização da pesquisa foi uma entrevista baseada em um roteiro de entrevista previamente elaborado, composto por quatorze questões, que buscavam compreender o processo de gestão do ativo circulante e os resultados gerados na empresa. A análise revelou uma conformidade entre a teoria e a administração da empresa na prática. Quanto a administração do caixa constatou-se que a empresa pesquisada utiliza das estratégias tratadas no trabalho. Quanto a administração de estoques constatou-se que a empresa utiliza do modelo just in time, estabelecendo um nível de estoque mínimo. Logo, quanto as contas a receber constatou-se uma falha em relação a política de cobranças. Desse modo, foi possível verificar uma boa administração do capital de giro, alinhada às teorias e modelos propostos pelos acadêmicos. Ao final desta pesquisa, espera-se que o estudo contribua no aprofundamento do tema, e que sirva como base para futuros estudos referentes ao capital de giro.

**Palavras-Chave:** Administração financeira, Ativo circulante, Capital de giro.

### ABSTRACT

This work seeks to analyze and understand working capital management, conceptualizing elements of current assets, such as: cash, inventories and receivables, studying as the main syntheses that guide the decision making of the studied company, Lennox Electronics Corporation. The method used to conduct the research was an interview based on a previously prepared interview script, composed of fourteen questions, which sought to understand the

<sup>1</sup> [bruuspl13@gmail.com](mailto:bruuspl13@gmail.com). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

<sup>2</sup> [carol.tony18@gmail.com](mailto:carol.tony18@gmail.com). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.



## IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:  
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



process of managing current assets and the results generated in the company. An analysis revealed a conformity between the theory and the company's management in practice. Regarding cash management, it was found that the researched company uses the strategies discussed at work. As for inventory management, it was found that the company uses the just in time model, establishing a minimum inventory level. Therefore, when it comes to accounts receivable, there was a failure in relation to the collection policy. In this way, it was possible to verify a good working capital management, in line with the theories and models proposed by academics. At the end of the research, it is expected that the study will contribute to the deepening of the theme, and that it will serve as a basis for future studies regarding working capital.

**Key words:** Financial Administration, Current assets, Working capital.

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento do fenômeno da globalização e de novas tecnologias ofereceu subsídios para que as empresas buscassem diferenciais e estratégias para se manter no atual cenário empresarial, no qual as organizações são inseridas num ambiente com uma alta força competitiva, o qual carece de uma administração que domine o ambiente externo (RAMOS, 2002).

Tratando-se do âmbito empresarial, a administração financeira agrega grande valor e desempenha um importante papel para as organizações e a maneira que elas gerem suas operações (MONTEIRO; BRAZ, 2018). Concomitante a isto Brito (2005), afirma que ato de se conhecer a organização e a cultura que a mesma está inserida é essencial para que o administrador trabalhe de maneira eficaz, adequando e ajustando sua administração, conseguindo manter a competitividade da organização e a melhorando, conseqüentemente.

Desse modo, a administração do capital de giro, além de gerar valor para a organização, mantém também um equilíbrio financeiro que se faz necessário na gestão empresarial (COSTA, et al., 2013). Sendo assim, Costa et al. (2013, p. 66) ainda explica

As empresas em ambiente competitivo necessitam administrar custos financeiros altos, concorrência e competitividade acirrada, que dificultam o giro dos estoques, consumidores que exigem maiores prazos de pagamento e fornecedores que praticam prazos cada vez menores.

Um desafio da administração do capital de giro encontra-se no despreparo dos administradores em gerir e mensurar técnicas para o controle dessa administração. Em relação a tal aspecto observa-se falhas dos responsáveis financeiros, o que pode acarretar na morte da empresa (BRITO, 2005).

Portanto, convém ressaltar que o seguinte estudo da administração do capital de giro, tem como objetivo contribuir para uma melhor administração, diminuindo, desse modo, possíveis falhas. Busca também oferecer bases concretas para a tomada de decisões acerca dessa gestão (RAMOS, 2002). O estudo analisou uma organização buscando identificar e observar as técnicas a respeito da administração de seu capital de giro. Contemplando objetivos como:

- a) levantar teorias de estudos anteriores para embasar a pesquisa;
- b) aplicar um estudo de caso numa empresa;
- c) identificar e definir os elementos que compõem a gestão do capital de giro

descrever e analisar a gestão do capital de giro da organização, abordando: administração das disponibilidades e títulos negociáveis; a estratégia de administração do caixa; administração de estoques e administração de contas a receber.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira introdução, a qual contextualiza a temática e delimita os objetivos do artigo. A segunda, revisão de literatura, apresentando conceitos da gestão financeira de curto prazo, suas estratégias e os elementos que a compõem. Em sequência foram delimitados os procedimentos metodológicos, apresentando a forma de coleta de dados. A quarta apresenta a análise dos dados obtidos através do instrumento de pesquisa. E em última análise tem-se a quinta seção, que trata dos resultados e conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração do capital de giro

Para Brito (2005), a determinação do capital de giro procede do balanço patrimonial e da demonstração de resultado da empresa. Esse capital de giro se insere na área da administração financeira de curto prazo, que engloba decisões quanto aos ativos e passivos circulantes (BRAGA, 2004).

FIGURA 1 – ATIVIDADES FINANCEIRAS



Fonte: Gitman (2010), adaptado

O balanço patrimonial apresenta de um lado os investimentos da organização, enquanto do outro expõe suas fontes de financiamento, ou seja, circulantes como o ativo e passivo, respectivamente (GITMAN, 2010; BRITO, 2005). É importante ressaltar que os autores da literatura abordam o ativo circulante sendo sinônimo de capital de giro (RAMOS, 2002).

Segundo Gitman (2010), o capital de giro equivale a parte do balanço patrimonial que circula de um elemento para outro, mantendo as atividades operacionais da organização. O conceito de capital de giro está relacionado ao montante dos recursos que a empresa dispõe para movimentação (ZOAUIN et al., 2011).

Dessa forma, a administração do ativo circulante é responsável por gerenciar, basicamente, três componentes: o caixa, os estoques e as contas a receber (ARAÚJO; MACHADO, 2007), estes sendo o foco desse estudo. Esses elementos são responsáveis por ocupar a maior parte do tempo dos administradores financeiros, devido à sua importância na administração financeira (GITMAN, 2010; MARQUES, 2004; ARAÚJO; MACHADO, 2007; RAMOS, 2002). Gitman (2010) ainda acrescenta que esse ativo circulante ocupa cerca de 40% do ativo total de uma empresa.

Costa et al. (2013) e Gitman (2010) chamam atenção a outro ponto sobre a administração financeira, o qual tem como objetivo gerenciar cada componente do ativo e passivo circulante a fim de potencializar o valor da empresa, através do equilíbrio entre os riscos e a rentabilidade. De acordo com Neves (2000) a rentabilidade é um fator de suma importância, todavia o equilíbrio financeiro é imprescindível.

Levando em conta a dependência desses fatores (risco e rentabilidade) com o ativo circulante, percebe-se uma relação de oposição. Quando o ativo aumenta a rentabilidade da empresa diminui, pelo fato de o ativo dessa natureza ser menos lucrativo, e ao mesmo tempo os riscos são menores na medida em que o ativo circulante aumenta. Visto que esse ativo possui maior liquidez, diminuindo o risco de insolvência (CANO, 1993; GITMAN, 2010).

Essa dependência implica na escolha entre liquidez (ou seja, um excesso financeiro) ou rentabilidade (o que acarreta num maior risco de não conseguir saldar suas dívidas), e por isso

o administrador financeiro precisa encontrar o ponto ideal entre suas opções (BRITO, 2005). Face a isto Ramos (2002, p. 34) explica.

Considerando o exposto, pode-se auferir que a questão - chave é obter uma solução ótima entre os dois objetivos que possibilite a manutenção de um certo grau de liquidez, a partir da implantação de uma política eficiente na gestão do capital de giro da empresa.

Para reforçar a importância da administração do capital de giro no âmbito da sobrevivência da empresa, Weston e Brigham (2000) elencam três motivos fundamentais: a) o tempo dedicado à essa gestão; b) a porção significativa que o ativo circulante representa dentro do ativo total da empresa; c) há uma relação direta entre a receita da empresa, ou seja, os resultados de suas vendas, com o financiamento do ativo circulante. Assim, o administrador financeiro deve realizar sua gestão do ativo circulante com a devida atenção, pois se mal administrado, pode levar até mesmo à falência da organização. Para melhor compreensão, os três componentes do giro de capital serão explicados nesse trabalho, separadamente.

## **2.2 Administração de caixa**

O componente caixa representa o montante de dinheiro alçado pela empresa, como os recursos mantidos em conta corrente (ARAÚJO; MACHADO, 2007). Em suma, a administração de caixa afeta diretamente a sobrevivência da empresa no mercado competitivo (CANO, 1993).

O autor ainda explica que essa administração de caixa é uma atividade de grande relevância para o giro de capital, visto que todos os outros elementos da administração do ativo circulante são convertidos em caixa (CANO, 1993). Deste modo, Gitman (2010, p. 547) afirma que "Esse conceito abrange a transição recorrente de caixa para estoques, destes para os recebíveis e de volta para o caixa."

Gitman (2010) ressalta a importância da compreensão desse ciclo de conversão de caixa para administração de curto prazo. Citando Neto e Silva (2002, p. 19) "uma administração eficiente do capital de giro requer alta rotação (giro) ao circulante, proporcionando dinamismo em seu fluxo de operações".

É válido lembrar que a administração do capital de giro objetiva diminuir o tempo entre os recursos de desembolso de caixa com matéria prima e de recebimentos das vendas, através das políticas e práticas definidas pelo gestor financeiro (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Portanto, o foco principal da administração de curto prazo é o tempo, o elemento chave para a finalidade dessa natureza. Em função disso, é essencial que as empresas agilizem a administração de seus recursos, e para que isso funcione é necessário entender o ciclo de operações, seu conceito e seu período de duração (BRITO, 2005).

Na visão do autor o ciclo de operações de uma empresa se subdivide em dois outros ciclos, o ciclo operacional (ou econômico) e o ciclo de conversão de caixa (ou financeiro).

O ciclo operacional (CO) de uma empresa compreende o tempo entre o início do processo de produção até a entrada de caixa derivada das vendas (GITMAN, 2010; SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009). Aranha (2001) corrobora essa ideia, e acrescenta que o ciclo de operação é o momento entre a compra das matérias-primas e o recebimento do montante gerado pela venda.

Gitman (2010) explica que o ciclo operacional é composto por dois elementos citados nesse estudo (estoque e contas a receber). E seu cálculo se dá através de duas variáveis: o prazo

médio de estoques (PME) e o prazo médio de cobrança (PMC), representado na seguinte expressão:

$$CO = PME + PMC$$

O ciclo financeiro ou ciclo de conversão de caixa (CCC) como denominado por Gitman (2010) é o período no qual os recursos da empresa ficam aplicados. De acordo com Brito (2005) o ciclo de conversão de caixa representa o tempo entre o momento de pagamento dos fornecedores e a entrada de caixa. Seu cálculo se dá através da subtração do prazo médio de pagamentos do ciclo operacional, ou seja, é a soma da idade média do estoque (IME) e do prazo médio de recebimento (PMR) menos prazo médio de pagamento (PMP).

$$CCC = IME + PMR - PMP$$

Quaisquer mudanças em ambos os ciclos interferem no andamento rotineiro da empresa, o que pode ocasionar problemas nos recursos investidos na operação e seu retorno financeiro.

Uma grande problemática da gestão de caixa eficiente é determinar um limite de caixa mínimo, ou melhor dizendo, uma disponibilidade de caixa (CANO, 1993). Ramos (2002) conceitua a disponibilidade como sendo os valores monetários de alta liquidez, como o próprio montante em caixa.

Mathur (1984) salienta a importância de se manter reservas em caixa e ativos de curto prazo, pela razão de possuírem uma maior liquidez e levantarem um menor risco. Alguns autores como Keynes (1982) identificaram três motivos para que a empresa mantenha uma disponibilidade mínima em seu caixa, sendo eles: o motivo transação, o motivo preocupação e o motivo especulação.

No tocante da transação, a disponibilidade é direcionada para pagamentos do dia-a-dia, resultantes das atividades normais da empresa, como por exemplo, salário dos funcionários.

Já pelo motivo preocupação a empresa mantém um valor mínimo no caixa para a segurança da mesma, caso aconteça algum evento inesperado. Cano (1993) acredita que essa precaução se dá pela possibilidade dos fluxos previstos e dos fluxos reais se diferirem entre si.

Por fim, o motivo de especulação trata esse saldo de caixa como uma oportunidade de investimentos em novos negócios, objetivando oportunidades de ganhos e lucros (RAMOS, 2002).

Braga ainda acrescenta um outro motivo (motivo manutenção de saldo médio) que está relacionado as normas impostas pelos bancos para que mantenha um saldo mínimo na conta bancária afim de cobrir valores de alguns serviços prestados pelo banco ou empréstimos.

Outra questão que preocupa os gestores no que diz respeito à administração de caixa é a relação de compensação entre o excesso de caixa ou a falta dele (CANO, 1993). Sob o ponto de vista de Ramos (2002) existe um desequilíbrio entre o fluxo de saída (pagamento de compra de matéria prima) e o fluxo de entrada (recebimentos das vendas).

Devido a esse desequilíbrio, as empresas devem procurar um certo nível de previsão de entradas e saídas, através do orçamento de caixa, buscando minimizar a diferença entre o tempo de recebimento e o tempo de pagamento (RAMOS, 2002).

Nesse contexto, Gitman (2010, p. 552) também elenca uma série de estratégias para otimizar a gestão de caixa, tratando do nível de estoque, do planejamento de caixa e das suas entradas e saídas.

1. Girar o estoque o mais rapidamente possível, sem faltas que resultem em vendas

perdidas. 2. Cobrar as contas a receber o mais rapidamente possível sem perder vendas por conta de técnicas de cobrança muito agressivas. 3. Gerir os prazos de postagem, processamento e compensação para reduzi-los ao cobrar dos clientes e prolongá-los ao pagar fornecedores. 4. Quitar as contas a pagar a fornecedores o mais lentamente possível, sem prejudicar o rating de crédito da empresa.

A partir da aplicação dessas estratégias, é esperado que se alcance uma gestão de caixa eficiente. As mesmas serão retratadas ao longo desse referencial com base na literatura sobre a temática.

### **2.3 Administração de estoques**

Como visto na seção anterior, a administração desse ativo deve manter como objetivo principal um rápido giro de estoques, devido ao ciclo de conversão de caixa ser composto, primeiramente, pela idade média dos estoques (GITMAN, 2010).

Os estoques são considerados uma das parcelas mais relevantes que compõe os ativos circulantes, o que os tornam uma conta importante dentro do balanço patrimonial (CANO, 1993). O autor ainda define os estoques como sendo um item indispensável para a produção e venda, pois eles são estocados e consumidos no processo de produção, e que por fim serão transformados no produto final.

Segundo Gitman (1997, p. 713)

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

Não obstante, Kuhn (2009) reforça a importância dos estoques para a gestão da organização, contudo o autor ressalta a relação de custos e riscos quanto aos recursos investidos nos estoques.

O processo de administração de estoques não deve ser gerido somente pelo administrador financeiro (BRITO, 2005; RAMOS, 2002). Gitman (2010) associa o gestor de finanças à função de assessor, ou seja, uma função de apoio. Na compreensão de Ramos (2002), isso acontece uma vez que a área de finanças não exerce um controle direto na administração dessa natureza, argumentando que os estoques são geridos também por outras áreas, como a área de marketing, produção e principalmente o setor de compras.

Gitman (1997) retrata duas questões em relação aos estoques: os diferentes pontos de vista em relação ao nível de estoque e os tipos de estoques. Em suma o autor explica que cada área da organização determina o nível de estoques visando os benefícios gerados para sua produção.

Essa divergência de opinião é evidente, por exemplo, na área do marketing, que procura ter um grande estoque de produtos acabados, afim de que o processo de venda seja feito de maneira rápida, atendendo todos seus pedidos de forma eficiente; enquanto isso, o administrador de produção prefere um grande estoque de matéria prima e um alto nível de estoque de produtos acabado; já o principal objetivo do profissional responsável pela compra é ter um estoque de matéria prima disponível quando necessário (GITMAN, 2010).

Ao contrário das áreas citadas acima, para a administração financeira é de mais valia não arriscar seus investimentos em atividades consideradas desnecessárias, portanto, essa área busca manter seus estoques em níveis mais baixos (RAMOS, 2002), visando minimizar os custos associados a manter altos níveis de estoque, além de buscar empregar seu capital

financeiro em investimentos que possam trazer maior retorno monetário (GIANESI; BIAZZI, 2011).

Percebe-se também, que a administração de estoque visa um equilíbrio entre os interesses da área operacional e da área financeira (BRAGA, 1995). Essa gestão busca gerar benefícios operacionais de maneira que os estoques estejam em um nível que não falte matéria prima para a produção e venda; e financeiros quando evita investir em itens que possuam uma menor liquidez, afetando o ciclo de conversão de caixa (BRAGA, 1995; ARAÚJO; MACHADO, 2007).

Ponderando os tipos de estoques, Braga (1995) os classifica sendo: matérias-primas, materiais de embalagem, materiais de consumo, produtos em elaboração e produtos acabados. Enquanto Gitman (1997) classifica em três tipos: estoque de matéria-prima, estoque de produtos em produção e estoque de produtos acabados.

De modo geral os três tipos de estoques em excesso podem acarretar diversos problemas para a administração de estoques. De acordo com Brigham e Houston (1999) estoques de produtos acabados exagerados podem não ser vendidos em totalidade, na mesma proporção que grandes estoques de produtos em processo podem problematizar o sistema de produção da empresa, enquanto o exagero de matérias-primas pode apontar um mal fornecedor.

Segundo Ramos (2002) para uma administração de estoque eficiente os gestores devem utilizar técnicas de controle, buscando reduzir os riscos e os custos totais de se administrar um estoque. Diversas técnicas vêm sendo criadas para reduzir o total de investimento desse ativo, as mais conhecidas são: Sistema ABC, Lote Econômico (EOQ), *Just in Time* (JIT) e *Material Requirement Planning* (MRP) (ARAÚJO; MACHADO, 2007).

O sistema ABC baseia-se na classificação do estoque em três grupos: A, B e C. Essa classificação é feita considerando a quantidade de produtos e seu valor monetário (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007; BRAGA, 1995; KUHN, 2009). Assim sendo:

- a) **grupo A:** Composto por produtos de pouca quantidade em estoque e grande participação no valor monetário (GITMAN, 2010; BRAGA, 1995; ARAÚJO; MACHADO, 2007, KUHN, 2009). Gitman (2010) contempla essa informação em números, sendo 20% dos itens mantidos em estoque, no entanto requerem 80% do investimento. Da mesma forma Braga (1995) afirma que esse grupo assume 15% dos itens totais e 60% do valor investido total.
- b) **grupo B:** O segundo maior grupo que requer investimentos (GITMAN, 2010). Segundo Braga (1995), esse estoque é 35% dos itens, e 35% dos investimentos, ou seja, ele tem uma participação média na administração de estoques (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007, KUHN, 2009).
- c) **grupo C:** é composto por uma grande quantidade de itens que necessitam um menor nível de investimento (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007; BRAGA, 1995; KUHN, 2009). Braga (1995), classifica esses itens em 50% dos itens em estoque e 5% do valor monetário.

Os autores ainda ressaltam que a administração de estoque deve ser feita de acordo com o grupo e seu item. O grupo A deve ser monitorado de maneira minuciosa e intensiva, pelo alto nível de investimento aplicado, a administração deve ser feita através de registros permanentes que possibilitem o gestor controlar diariamente o nível de cada item. O grupo B e C necessitam de um monitoramento mais simples e com menos rigor, portanto o Grupo B pode ser controlado semanalmente e o Grupo C pode usar de técnicas triviais. Gitman (2010) cita a técnica de duas gavetas, que consiste no armazenamento dos itens em duas gavetas, que serão intercaladas, enquanto um novo estoque é adquirido uma das gavetas fica vazia.



O modelo denominado como lote econômico (EOQ) é outra técnica de administração de estoque, a qual objetiva determinar a quantidade ideal de um determinado item, isso é, a melhor demanda para a compra (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007; SANVICENTE, 1987; RAMOS, 2002). Na visão de Castro e Pizzolato (2005) o modelo “permite calcular o tamanho de lote que minimiza o custo total por unidade”. Nesse contexto, o custo total refere-se aos custos operacionais e financeiros da empresa, ou seja, custos de carregamento e custos diretamente relacionados com o pedido de estoque (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007; SANVICENTE, 1987; RAMOS, 2002).

Segundo Ramos (2002) o custo total vai ser minimizado na medida em que o custo do pedido interrompe o custo de manutenção do estoque. Gitman (2010) explica essa relação, a partir da teoria onde a redução do pedido pode acarretar um aumento no custo de carregamento do mesmo, idem, a redução do custo de carregamento gera uma diminuição do custo total.

Além disso o autor apresenta uma fórmula matemática do lote econômico de compra, definindo algumas nomenclaturas necessárias para o cálculo:

S = consumo em unidades por período

O = custo de pedido, por pedido

C = custo de carregamento por unidade, por período

Q = número de unidades do pedido

A fórmula de cálculo do lote econômico resultante é:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Para concluir, Montana e Charnov (2000) acreditam que esse cálculo de lote econômico (EOQ) auxilia os gerentes a aperfeiçoarem seu método de pedido, contribuindo então, para que a empresa seja mais eficaz.

Gitman (2010) contempla outro modelo que auxilia na administração de estoque, o Just in time (JIT), que pode ser traduzido como "na hora certa". Essa técnica traz uma abordagem de minimização de investimentos em estoque, priorizando o momento certo para a chegada de matéria-prima em prol ao funcionamento da produção, assim, evitando investimentos desnecessários com custo de estocagem (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007).

Sob o ponto de vista dessa teoria, os custos de manutenção dos estoques são uma problemática econômica enfrentada pelas empresas, vertente que pode ser corrigida ou minimizada tendo um estoque enxuto (FUSCO, 1996).

Ramos (2002) salienta que esse sistema demanda uma maior flexibilidade das empresas e uma gestão de confiança, visto que as empresas dependem dos fornecedores e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Quanto a isto, Gitman (2010) conclui que o objetivo principal do *just in time* é atingir a eficiência por meio dessa gestão de confiança e através da importância que é dada a uma matéria prima de qualidade e o prazo que os fornecedores a entregam.

Por fim, temos os sistemas de planejamento de necessidades de materiais (MRP), que utiliza da técnica de lote econômico (EOQ) para simular quais matérias-primas pedir e quando realizar o pedido (GITMAN, 2010; ARAÚJO; MACHADO, 2007). Araújo e Machado (2007) ainda acrescentam que esse modelo objetiva minimizar os investimentos em estoque sem gerar empecilhos a produção.

Na literatura ainda é possível encontrar outras técnicas de administração de estoques, como o sistema de pedido fixo e o sistema de reposição periódica (FUSCO, 1996). Portanto, o ramo de negócio de cada empresa e seu investimento em estoque necessário dita o modelo de gestão que deve ser aplicado na organização.

#### **2.4 Administração de contas a receber**

Relembrando a perspectiva de conversão de caixa, nos deparamos com o prazo médio de recebimento, segundo elemento desse ciclo. A este propósito, Gitman (2010) e Ramos (2002) abordam duas outras partes do prazo médio de recebimento: o intervalo entre a venda até o momento em que o cliente efetua o pagamento e, o segundo, o intervalo para receber, processar e converter o pagamento em caixa da empresa. Esse último citado é o foco do estudo da administração de contas a receber.

O conceito de administração de contas a receber está vinculado com a relação de troca entre um bem presente (produto ou serviço) por um bem futuro (pagamento monetário) (COSTA et al., 2013; BEZERRA, 2011). Mamede Júnior (2018) define as contas a receber como o montante que os clientes devem pagar à empresa, resultante de suas compras a prazo.

Conforme citado por Ramos (2002), as contas a receber se originam no instante em que a empresa vende seus produtos a prazo, reduz seus estoques e concede crédito aos clientes, que se compromete a realizar o pagamento na data determinada.

Se tratando do balanço patrimonial da empresa o ativo (contas a receber) constitui um dos componentes mais relevante e influentes, equivalendo a um dos maiores investimentos da empresa (FUSCO, 1996; KUHN, 2009; ARAÚJO; MACHADO, 2007). Dessa forma, Araújo e Machado (2007) chama a atenção ao grande peso que esse investimento atribui a receita da empresa.

Segundo Araújo e Machado (2007) e Cano (1993) a política de crédito oferecidas pela empresa fez com que as mesmas necessitassem de uma administração voltada para esse ativo, e foi dessa necessidade que surgiu a administração de contas a receber. Schirickel (1995, p. 25) conceitua crédito como sendo:

todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o tempo estipulado.

Essa política de crédito é uma estratégia usada pelas empresas afim de alavancar o número de suas vendas, aumentar seus ganhos, tornar o giro de estoque mais rápido, consequentemente, facilitando a entrada de caixa e elevando sua rentabilidade, despertando assim um maior valor competitivo (RAMOS, 2002; KUHN, 2009; ARAÚJO; MACHADO, 2007).

Como pode-se observar, essa política agrega em diversos aspectos positivos a empresa. Porém é válido ressaltar também seus aspectos negativos. Nesse caso, depara-se com uma relação entre custo e risco (BRITO, 2005; RAMOS, 2002; KUHN, 2009; DIAS; SGARBI, 2011).

Essa relação de custo e risco se dá pelas despesas provenientes do crédito oferecido, sendo: despesas com a análise referente aos clientes potenciais, despesas de cobrança, os riscos dessa operação e custo de recursos aplicados nas duplicatas a receber (BRAGA, 1989). Kuhn (2009) sustenta outros gastos relacionados a essa conta, como, despesas administrativas, custos com o ambiente físico para acomodar essa área da administração, custos de manutenção, custos

relacionados ao desenvolvimento de sistemas para controle, entre outros. Além disso, Fusco (1996) adiciona que algumas despesas relacionadas as contas a receber determinam o nível de vantagem adquirida na concessão de crédito, como despesas de desconto e despesas com incobráveis.

Portanto, é de suma importância que a administração de contas a receber trabalhe buscando um equilíbrio entre os lucros proporcionados por essa venda a prazo e os custos citados pelos autores anteriormente (BRITO, 2005).

O objetivo da administração de contas a receber é auferir essas contas em um menor período de tempo, sem ter que necessariamente usar de uma intensa política de cobrança. O autor cita três passos para que o crédito seja concedido e recebido com sucesso, sendo: a seleção e padrões de crédito, termos de crédito e monitoramento de crédito.

Ainda, referindo-se à política de crédito, Neto e Silva (1997) compreendem quatro elementos que a compõem: padrão, prazo, desconto e cobrança. Ao lado Ramos (2002) fundamenta a política de crédito sendo formada por apenas três elementos: o prazo de crédito, a seleção de clientes e os padrões de crédito.

Padrão é uma etapa necessária para a concessão de crédito ao cliente, sendo um dos requisitos para a entrada de um novo comprador (GITMAN, 2010; BRITO, 2005; RAMOS, 2002). Gitman (2010) ainda acrescenta que o cumprimento desse padrão determina quais são os potenciais clientes aptos para que a empresa ofereça seu crédito e qual é o melhor montante (limite) para atribuir ao crédito concedido.

Nesse contexto, Gitman (2010) aborda dois padrões de crédito (os cinco c's e a análise do scoring).

Se tratando dos cinco c's devemos analisar: caráter, capacidade, capital, colateral e condições (GITMAN, 2010; BRIGHAM; HOUSTON, 1999; BRAGA, 1989). Deste modo, contemplando:

- a) caráter: estuda-se o histórico de pontualidade dos pagamentos (contratuais e morais) efetuados pelo cliente, ou seja, o quanto o cliente está disposto a cumprir seu pagamento de crédito no prazo estipulado;
- b) capacidade: averigua-se as demonstrações financeiras do potencial cliente, ou seja, deseja-se saber a capacidade que o cliente tem em pagar o saldo de crédito;
- c) capital: analisa-se a situação financeira, levando em conta se o cliente tem bens que possam cobrir sua obrigação, ou seja, relaciona-se a dívida prestada e seu patrimônio líquido;
- d) colateral: verifica-se o valor do patrimônio que servira como garantia para o crédito; são as garantias reais ou pessoais disponíveis;
- e) condições: identifica-se quaisquer condições econômicas externas, que possam afetar o desenrolar da negociação.

Na sequência Gitman (2010) define scoring de crédito como um modelo de análise que se faz útil quando se tem uma solicitação de crédito para um pedido com grandes quantidades, mas com baixo valor unitário. Esse método se baseia na pontuação que cada cliente solicitante possui, baseada em suas tendências financeiras.

Após a análise e cumprimento desse padrão, a empresa é capaz de conceder o crédito requerido pelo cliente, logo, estipulando um prazo para a operação (BRITO, 2005).

O prazo é o período de tempo que o crédito irá ser oferecido, ou seja, o momento determinado para que o cliente quite seu pagamento (RAMOS, 2002). Esse prazo vai ser determinado analisando fatores como: taxas, prazos oferecidos no mercado, o ramo de atuação

da empresa, entre outros (BRITO, 2005).

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998) a administração de duplicatas a receber usa de alguns fatores para determinar o melhor prazo de crédito. Sendo o intervalo de estoque e o ciclo operacional do comprador, dois dos fatores de maior relevância para a limitação do prazo de pagamento.

No que tange esse prazo de crédito, temos a oferta de desconto, a qual é uma estratégia que visa os pagamentos antecipados, encurtando assim o intervalo de venda e pagamento, possibilitando que os pagamentos entrem mais cedo no caixa da empresa, aumentando assim o giro de capital da organização (BRITO, 2005; GITMAN, 2010).

Gitman (2010) melhor define os descontos financeiros como "deduções percentuais do preço de compra concedidas em troca de pagamento dentro de um determinado prazo". O autor salienta também a importância de a empresa ponderar os custos-benefícios que o desconto vai proporcionar para a operação como um todo, acrescentando que além de facilitar a entrada de caixa os descontos ainda diminuem a dimensão de investimentos necessários na administração de contas a receber.

Quanto a política de cobrança, autores como Ramos (2002), Araújo e Machado (2007) e Brito (2005) a conceituam como uma etapa desse processo de concessão de crédito, a qual garante o recebimento do valor monetário de crédito oferecido pela empresa, ou seja, essa etapa cuida das contas que ainda não foram debitadas. De acordo com Gitman (2010) é comum empresas utilizarem de técnicas para facilitar esse processo de cobrança, podendo usar, telefonemas, cartas, visitas pessoais e, caso nenhuma das anteriores resolver a empresa pode usar de medidas judiciais.

Face a isto, Brito (2005) conclui afirmando que o administrador de finanças deve atuar no controle desse montante a receber, assegurando-se que essas contas não acumulem atrasos nos recebimentos, pois isso acarretaria em problemas no caixa da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Abordagem metodológica**

A metodologia adotada para este trabalho é de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Quanto a isto Staw (1977) admite que o método de pesquisa qualitativa e seus meios são apropriados para o perfil exploratório de pesquisa e análise.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa de natureza qualitativa se dá pelo o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou organização, materiais que não podem ser quantificados. Além disso, Gil (2002) a pesquisa do tipo exploratória objetiva aproximar o estudo com o caso abordado. Apresentando um estudo de caso único, definido como uma análise profunda de uma certa instituição social (ANDRÉ, 2013).

Na concepção de Yin (2001), o estudo de caso é tratado como uma abordagem de pesquisa que visa a interpretação e estudo de um determinado evento inserido em um contexto.

#### **3.2 Universo de pesquisa**

Segundo Rosiu, Paulescu e Muniz (2003) o universo de pesquisa “Refere-se ao grupo,

população-alvo, local, área. O universo a ser pesquisado precisa ser caracterizado, ser identificado segundo uma ou mais referências, de forma a distingui-los um determinado contexto”. Dessa forma, o universo de pesquisa é a empresa Lennox Electronics Corporation.

A Lennox é uma empresa norte americana, que ficou mundialmente conhecida depois da década de 80 através da criação de um aparelho de som estéreo portátil. Atualmente a empresa é uma das mais tradicionais atuantes na área de áudio e vídeo, buscando oferecer sua tecnologia com o melhor custo-benefício aos seus clientes.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista baseado na literatura e estudos antecedentes. Para Manzini (1990/1991) “esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.”, de forma que a entrevista seja norteada pelo roteiro e aberta para questões que surgirem durante o processo.

Dessa maneira, a entrevista possui questões sobre a caracterização da empresa e algumas questões referentes a administração do ativo circulante e seus componentes (caixa, estoque e contas a receber).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os dados obtidos nesse estudo foram do tipo primário, no tocante esses dados foram coletados através de entrevista com determinado colaborador da organização, nesse caso com a coordenadora financeira. Na concepção de Malhotra (2004), “dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.”

### **4.1 Administração de caixa**

Nessa etapa da análise, será descrita como a empresa administra seu ativo circulante mais relevante, o caixa. Quanto à administração de caixa é importante descrever como a empresa costuma fazer sua gestão e analisar as estratégias usadas para atingir melhor eficácia desse caixa. É válido lembrar a ideia central da administração de caixa sustentada por diversos autores citados neste estudo como Gitman (2010), Braga (1995), Brito (2005), Ramos (2007) e Outros, os quais afirmam a importância da empresa manter um saldo em disponibilidade e instruí os motivos para manter essa reserva em caixa, considerando três motivos, sendo: o motivo transação, o motivo preocupação e o motivo especulação. No que se refere a esse saldo de disponibilidade a empresa estudada explica que mantém um saldo mínimo, tendo em vista o surgimento de possíveis emergências, ou seja, a administração da Lennox justifica sua disponibilidade pelo motivo preocupação, conforme explicado no trabalho. Alegando que em seu processo produtivo pode surgir a necessidade de se comprar insumos que não estavam no planejamento da organização.

No caso das estratégias usadas pela marca Lennox, depara-se com as estratégias referentes a entrada e saída do caixa. Através da pesquisa constata-se que a empresa realiza a antecipação de seus recebíveis, para aumentar o giro de capital e agilizar a entrada de caixa. Geralmente esses recebíveis correspondem com as contas de grandes clientes que acabam comprando com um prazo médio maior em relação aos outros clientes, visto que a empresa não desfruta de IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) de 0,38% sobre a operação. Nesse contexto, identifica-se que a empresa realiza com pouca frequência também a capitação de

recursos com bancos como por exemplo “capital de giro” com garantia de duplicatas para ter uma menor taxa de juros, além disso a administração assume linhas de créditos com bancos através de empréstimo externo (4131) que é feito em moeda estrangeira, proporcionando um índice menor de juros.

Se tratando de estratégias para adiar saídas de caixa, observa-se que o principal método utilizado é o de estabelecer uma política de negociação de prazos de compra. A empresa busca realizar os pagamentos após os prazos de recebimento resultante de suas vendas, que possibilita ter um montante disponível em caixa para esses pagamentos, sem necessidade de utilizar outros recursos. Ou seja, primeiro a empresa procura receber dinheiro em caixa, para depois retirar esse dinheiro e pagar seus fornecedores. Contudo, um fato impede que a empresa alcance esse objetivo, isto porque os maiores clientes da empresa, as *keys accounts* (contas principais), têm prazos maiores para efetuarem os pagamentos de suas compras, o que impossibilita essa lacuna entre os prazos de recebimento e pagamento. As *key accounts* são redes importantes no mercado, como Via Varejo, Cia Brasileira, Magazine Luiza, Leroy Merlin, Saint Gobain, Carrefour etc. Apesar de constituírem a maior parte das vendas da Lenoxx, essas redes não fornecem uma grande margem de lucro para a empresa, pois para eles são concedidos maiores descontos e maiores prazos, devido a evidência que eles trazem para os produtos da empresa. O lucro da empresa é obtido a partir das compras em varejo.

Portanto nota-se que a empresa utiliza de algumas estratégias citadas por Gitman. A mesma faz o uso do giro rápido de estoque e de acordo com as informações anteriores percebe-se que a Lenoxx usa da estratégia de cobranças de contas a receber mais rápidas e juntamente usa de prazos de pagamento prolongados aos fornecedores.

#### **4.2 Administração de estoques**

Com relação a administração de estoque aborda-se conceitos como política de estoque, as técnicas usadas para a melhor gestão, e como a administração financeira da empresa participa desse processo.

No que se refere a política de estoque utilizada, foi constatada a utilização da política de nível de estoques, de forma que o estoque é gerido pela administração de operação e pela sua rotatividade, tendo uma visão voltada a parte financeira, que busca manter os estoques em baixos níveis, evitando despesas desnecessárias. Para que esse nível seja proposto de forma eficiente, a empresa usa da técnica mais famosa para reduzir os custos desses ativos, o Just in Time, técnica conhecida por ter estoque no momento certo, reduzindo dessa maneira custos com o estoque de matéria prima desnecessário, manutenção e armazenamento etc.

Em suma, estas políticas e estratégias são determinadas pelo setor de operação e alinhado com a administração financeira da empresa, como citado na teoria. Reafirmando o fato de que o administrador financeiro trabalha como área de apoio para essa gestão. Além disso, é admitido que o setor comercial também auxilia na gestão de estoques, que repassa sua previsão para as vendas e do que necessita ser produzido, para que então o setor de operações e o setor financeiro possam providenciar a compra de matérias-primas, importadas da China.

Assim, a política de estoques da Lenoxx também se mostra alinhada com as teorias, mantendo níveis baixos, rotatividade alta e assessoria de diversos setores em sua gestão, inclusive do setor financeiro.

#### **4.3 Administração de contas a receber**

No que concerne a gestão de contas a receber, surge da necessidade de se administrar a

política de crédito. Essa política envolve processos como padrão, prazo, desconto e cobrança, e é possível perceber cada um deles quando se analisa a política de crédito da Lenoxx.

A política da empresa se mostra eficaz e cautelosa. Se tratando de padrão, o método de *scoring* de crédito é utilizado para avaliar os clientes solicitantes de crédito, e demais ferramentas são utilizadas de acordo com a necessidade de limite de crédito. Ferramentas básicas como consultas no Serasa e na Receita Federal podem ser utilizadas. Além disso, são solicitados documentos do cliente em análise para conhecer seu histórico e poder de compra. referências comerciais também são contatadas, para se ter maior conhecimento dos cumprimentos de pagamento do cliente em questão.

Quanto à questão dos prazos, eles se diferem de acordo com cada cliente. Para novos clientes no mercado, é solicitado pagamento antecipado, até que um histórico seja criado e ele consiga a concessão de crédito. Já para compras no varejo, o prazo é de 30 a 60 dias, a depender do volume da compra. Para distribuidores e atacadistas, é concedido um prazo de 60 dias, pois eles compram em grandes quantidades. Por fim, para as *Key Accounts* já citadas, os prazos são maiores, se estendendo de 60 a até 120 dias.

A empresa, na tentativa de encurtar os prazos de recebimento, oferece descontos para pagamentos antecipados, que variam de acordo com o prazo e nível de compra. Quanto antes o pagamento for efetuado, maior será o desconto concedido pela Lenoxx para seus clientes.

Por fim, os procedimentos de cobrança da empresa se dão de dois modos. Para as *key accounts* a cobrança é através de portais de comunicação, onde as grandes redes dispõem suas informações e possibilita que a Lenoxx consulte as previsões de pagamento. Se houver divergências, a empresa informa o cliente afim de solucioná-lo. Para os demais clientes, a cobrança é feita, primeiramente, com o envio do boleto pelos correios. Se o cliente não efetuar o pagamento até o vencimento, é enviado um e-mail solicitando o pagamento ou o contato com a empresa. Se após três dias o cliente ainda não houver quitado seu boleto, o departamento de cobrança realiza contato via telefone/celular. No décimo dia do vencimento e sem o pagamento efetuado, o boleto é encaminhado para o cartório, que confecciona um novo boleto com um novo prazo curto para pagamento. Não havendo a quitação deste, o boleto é protestado, e o nome do cliente vai para o Serasa. Após todo esse processo, a Lenoxx ainda busca o recebimento da sua conta, através de cobradores externos. Sem o pagamento, o boleto é registrado como perda, ou, se for um valor alto, a empresa entra com um pedido de falência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito deste trabalho foi verificar e analisar a gestão financeira da empresa Lenoxx, com foco na administração de curto prazo e seus ativos circulantes. Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista direcionado ao estudo de caso exploratório apresentado. Ao lado, a pesquisa também se caracterizou através de uma pesquisa bibliográfica, tendo como principal fonte de estudos um levantamento na literatura atual.

A literatura permite afirmar que o tema dessa natureza possui uma grande importância na administração de uma organização. A administração do capital de giro de fato é fundamental para a sobrevivência de uma empresa e para a suas finanças. Uma administração de capital de giro quando feita de maneira correta facilita a obtenção de lucro e o sucesso da empresa.

Neste sentido, o trabalho utilizou e abordou elementos que compõem o balanço patrimonial da empresa, sendo eles: a administração de caixa e a gestão de disponibilidade, a gestão de estoques e a administração de contas a receber.

Quanto a administração de caixa e suas estratégias, constatou-se que a gestão de caixa e disponibilidade da empresa Lenoxx é feita de maneira apropriada em se tratando da teoria, visto que as estratégias usadas são adequadas, fazendo com que o ciclo de conversão de caixa da empresa aconteça de maneira rápida e eficiente, desempenhando assim um caixa de maior liquidez. Portanto conclui-se que o bom resultado da administração de caixa está relacionado aos instrumentos e estratégias utilizadas pela organização, visto que os mesmos possibilitam o controle estável.

Com relação a política de estoque da empresa, também se mostra alinhada com as teorias, mantendo níveis baixos, rotatividade alta e assessoria de diversos setores em sua gestão, inclusive do setor financeiro. Verificou-se também que a empresa utiliza da técnica *just in time*, a qual se mostra eficiente e propícia no que se refere necessário para a gestão da empresa Lenoxx.

Porém, acredita-se que que uma junção de técnicas para o controle de estoques permitirá uma melhor gestão desse ativo, de forma que trabalhem na redução de custos totais e nos possíveis riscos de perda de produtividade.

Quanto as contas a receber observou-se que a empresa toma os devidos cuidados para conceder crédito aos seus clientes, evitando clientes inadimplentes e possíveis perdas para a empresa, o que mostra uma gestão adequada das contas a receber. Todavia é evidente uma possível problemática na sincronização do fluxo de entrada e saída de caixa, que mantém um desequilíbrio, por conta dos prazos extensos de pagamentos de *Key Accounts*.

Ao tomar como base as informações anteriores, sugere-se que a empresa invista mais em vendas a varejo. Percebe-se que apesar do foco do negócio da Lenoxx ser atuação em atacado, e que 70% dos seus clientes realizam esse tipo de compra para revenda, eles não dão uma grande margem de lucro para a empresa, devido aos grandes prazos e descontos concedidos a eles. Já as vendas no varejo, que correspondem a apenas 30% das vendas, proporcionam maior lucratividade para a empresa, e atualmente é o que vem mantendo uma disponibilidade em caixa, sendo descrita pela entrevistada como o coração da empresa. Por isso, investir em mais vendas varejistas se mostra uma oportunidade de lucratividade. Mesmo com o site próprio e as vendas através das marketplaces, se faz necessário investir em estratégias de marketing para dar visibilidade para a marca e atrair clientes varejistas.

Em última análise, conclui-se que o seguinte trabalho possibilitou um conhecimento sobre o tema proposto, nesse caso permitindo um aprendizado maior. Espera-se que o conteúdo desse estudo sirva como base de conhecimento para gestores e organizações. Considerando a finalidade do trabalho salienta-se a importância do tema na área acadêmica, agregando conhecimento imprescindível para os acadêmicos, e na área profissional, visto que o setor financeiro guia diversas áreas e atividades de uma organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, dez. 2013.

ARANHA, J. A. **Indicadores de ciclos financeiro e operacional**: uma abordagem com enfoque na liquidez e rentabilidade. Campo Grande: 2001.



ARAÚJO, V. dos Santos; MACHADO, M. A. Veras. Gestão do capital de giro de pequenas empresas. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 13, n. 1, 2007.

BEZERRA, Davi da Silva. **Disciplina: Gestão Financeira I**. 2011. Disponível em: <<http://www.fapanpr.edu.br/site/docente/arquivos/Analise%20de%20Risco%20de%20Credito.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2020.

BRAGA, Roberto; NOSSA, V.; MARQUES, José A. V. da C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 15, edição especial, 2004.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. NOSSA, V.; MARQUES, José A. V. da C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 15, edição especial, 2004.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRITO, Paulo E. P. de. **Administração do capital de giro**: sua importância no resultado da empresa. 2005. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília, 2005.

CANO, Darci T. **Administração de capital de giro**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV/EAESP, 1993.

CASTRO, J. G.; Pizzolato, N. D. A Programação de Lotes Econômicos de Produção (ELSP) com tempos e custos de *setup* dependentes da sequência: um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 3, 2005.

COSTA, Rômulo B. L. et al. A influência da gestão do capital de giro no desempenho financeiro de empresas listadas na BM&FBOVESPA (2001-2010). **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 5, n. 1, 2013.

DIAS, Flávio A. da S.; SGARBI, Julio C. A Importância da gestão do capital de giro. Universitari@ - **Revista Científica do Unisalesiano**, n. 5, edição especial, 2011.

FUSCO, J. Paulo. A. Necessidade do capital de giro e nível de vendas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 2, 1996.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. de. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, 2011.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAMEDE JÚNIOR, César Augusto Auzier. **Plano de ensino e apostila temática**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Docência do ensino superior) – IDAAM, 2018.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Atlas, 1982.

KUHN, Ivo N. **Administração financeira de negócios**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 2627, 1990/1991.

MARQUES, J.A.V.C. **Análise financeira das empresas: liquidez, retorno e criação de valor**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

MATHUR, Iqbal. **Introdução à administração financeira**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTEIRO, Bruno G. S.; BRAZ, Camila de S. Administração de ativos circulantes de curto prazo: um estudo sobre a gestão de caixa em um jogo de empresas. **Revista Lagos**, v. 9, n. 1, 2018.

NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, João C. **Análise financeira: técnicas fundamentais**. Lisboa: Texto Editora, 2000.

OCTAVIAN, Rosiu O. P.; PAULESCU, Doina; MUNIZ, Adir J. de O. **Monografia**. Brasília: Gráfica e Editora Qualidade, 2003.

Quem somos. Lenoxx. Disponível em: <<https://www.lenoxx.com.br/institucional/674/2309>>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

RAMOS, Priscilla M. **Análise e avaliação da gestão do capital de giro: O caso da EES Energia Elétrica**. 2002. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Administração financeira**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, L. M. dos; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. de. Gestão Financeira de Curto Prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, 2009.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHIRICKEL, W. K. **Análise de crédito**. São Paulo: Atlas, 1995.

STAW, Barry M. The experimenting organization. **Organizational dynamics**, v. 6, n. 1, 1977.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOAUIN, D. M. et al. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, 2011.