

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

DANI OLINTO SOUZA NUNES

**VARIAÇÕES NAS PROJEÇÕES DE WORKING CAPITAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA LTDA**

CAXIAS DO SUL

2017

DANI OLINTO SOUZA NUNES

**VARIAÇÕES NAS PROJEÇÕES DE WORKING CAPITAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Controladoria e Finanças pelo MBA - da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

Caxias do Sul

2017

AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma das ações mais bonitas que um ser humano pode ter para com os outros.

Gostaria de agradecer:

A minha mãe pelo incentivo;

A minha esposa e os meus filhos pela compreensão e apoio;

Ao meu orientador Emir, pelas dicas e direcionamento;

A Empresa Alfa por me permitir usa-la como base de estudos;

E a Deus pelo equilíbrio na vida e a sabedoria.....

RESUMO

Como a Empresa Alfa Ltda esta a três anos sem atingir suas metas de Working Capital (Capital de Trabalho/Capital de Giro) desenvolvemos um trabalho para analisar as principais causas destas variações. Usamos o estudo de caso como método de trabalho e o mesmo se baseou em uma coleta de dados na empresa no período de 2014 a 2016 dos principais direcionadores do Working Capital que são as vendas, os estoques, o contas a receber e o contas a pagar.

Usamos também uma pesquisa qualitativa composta de dezenove perguntas que foram feitas a nove dos principais líderes da Empresa Alfa em um questionário para ser respondido de forma direta (sim ou não) e com a possibilidade do respondente fazer algum comentário se achase válido para a questão.

Depois que os dados foram consolidados eles também foram analisados e demonstrados os seus resultados através de gráficos que permitem uma melhor visualização e análise sobre as respostas dadas.

Após as análises feitas sobre o resultado da coleta de dados e das informações coletadas dos principais líderes através do questionário os dados foram avaliados e baseado na literatura disponível sobre o assunto foram apresentadas sugestões para que a empresa reduza sua variação sobre as metas de Working Capital planejadas para os próximos anos.

Palavras-chave: Working Capital, Capital de Giro, Metas, Fornecedor, Clientes e Estoques.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2: Modelo Conceitual da fundamentação teórica	18
Figura 2: O Ciclo Operacional	20
Figura 3: O Financiamento de Capital de Giro	22
Figura 4: A Demonstração do Equilíbrio Financeiro	23
Figura 5: O Protocolo de Pesquisa.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Balanço Patrimonial e Capital de Giro.....	12
Quadro 2: Perguntas de Pesquisa	28
Quadro 3: Pergunta da Pesquisa 1	36
Quadro 4: Pergunta da Pesquisa 2	37
Quadro 5: Pergunta da Pesquisa 3	38
Quadro 6: Pergunta da Pesquisa 4	39
Quadro 7: Pergunta da Pesquisa 5	40
Quadro 8: Pergunta da Pesquisa 6.....	41
Quadro 9: Pergunta da Pesquisa 7	42
Quadro 10: Pergunta da Pesquisa 8	43
Quadro 11: Pergunta da Pesquisa 9	44
Quadro 12: Pergunta da Pesquisa 10	45
Quadro 13: Pergunta da Pesquisa 11	46
Quadro 14: Pergunta da Pesquisa 12	47
Quadro 15: Pergunta da Pesquisa 13	48
Quadro 16: Pergunta da Pesquisa 14	50
Quadro 17: Pergunta da Pesquisa 15	51
Quadro 18: Pergunta da Pesquisa 16.....	52
Quadro 19: Pergunta da Pesquisa 17	53
Quadro 20: Pergunta da Pesquisa 18	54
Quadro 21: Pergunta da Pesquisa 19	55
Quadro 22: Proposta de Melhoria	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pergunta de Pesquisa 1.....	36
Gráfico 2: Pergunta de Pesquisa 2.....	37
Gráfico 3: Pergunta de Pesquisa 3.....	38
Gráfico 4: Pergunta de Pesquisa 4.....	39
Gráfico 5: Pergunta de Pesquisa 5.....	40
Gráfico 6: Pergunta de Pesquisa 6.....	41
Gráfico 7: Pergunta de Pesquisa 7.....	42
Gráfico 8: Pergunta de Pesquisa 8.....	43
Gráfico 9: Pergunta de Pesquisa 9.....	44
Gráfico 10: Pergunta de Pesquisa 10.....	45
Gráfico 11: Pergunta de Pesquisa 11.....	46
Gráfico 12: Pergunta de Pesquisa 12.....	47
Gráfico 13: Pergunta de Pesquisa 13.....	49
Gráfico 14: Pergunta de Pesquisa 14.....	50
Gráfico 15: Pergunta de Pesquisa 15.....	51
Gráfico 16: Pergunta de Pesquisa 16.....	52
Gráfico 17: Pergunta de Pesquisa 17.....	53
Gráfico 18: Pergunta de Pesquisa 18.....	54
Gráfico 19: Pergunta de Pesquisa 19.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

RS	Estado do Rio Grande do Sul
tm	Tonelada Metro
m ²	Metro Quadrado
WC	Working Capital / Capital de Trabalho
CG	Capital de Giro
AC	Ativo Circulante
PC	Passivo Circulante
JAN	Janeiro
DEZ	Dezembro
BACEN	Banco Central do Brasil
PTAX	Taxa de câmbio media calculada durante o dia pelo Banco Central do Brasil
LATAM	Latino America
USD	Dolar Americano
CCL	Capital Circulante Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problematização e Pergunta da Pesquisa.....	15
1.2 Questão de Estudo.....	16
1.2.1 Objetivos Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Especificos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 QUADRO CONCEITUAL DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Revisão Bibliográfica	19
2.2 Capital de Giro	19
2.3 Ciclo Operacional	19
2.4 Equilíbrio Financeiro	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	25
3.1 Coleta de Dados.....	25
3.2 Quadro conceitual para o protocolo de pesquisa.....	26
3.3 Desenho do modo de pesquisa.....	26
3.4 Definição do local de pesquisa.....	27
3.5 Técnicas de coletas de dados	27
3.6 Técnicas de análises de dados.....	28
3.7 Limitações do Método.....	29
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS DA PESQUISA.....	30
4.1 Perfil da Organização	30
4.1.1 Identificação da Empresa	30
4.1.2 Caracterização da Empresa	30
4.2 Proposta de coleta de dados.....	30
4.2.1 Apresentação e Análise dos dados Coletados para o Estudo de caso	31
4.3 Apresentação e Análise dos dados da Pesquisa do Estudo de Caso.....	35
4.3.1 Conceito de WC	36
4.3.2 Funcionamento dos direcionadores de WC.....	37
4.3.3 Acompanhamento dos direcionadores de WC	38
4.3.4 Analisar e discutir as variações do WC	39
4.3.5 As Pessoas chaves entendem a formula calculo WC pela Empresa Alfa	40
4.3.6 A Empresa Alfa tem uma politica de crédito e cobrança definida.....	41

4.3.7 Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do contas a receber.....	42
4.3.8 A área de vendas apoia a área financeira na cobrança dos clientes	43
4.3.9 Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do contas a pagar	44
4.3.10 Os gestores de logística acompanham a evolução dos estoques	45
4.3.11 O departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC da empresa	46
4.3.12 Os gestores de vendas e logísticas acompanham as variações das provisões de venda da Empresa	47
4.3.13 Os gerentes entendem a sincronização temporal WC da empresa Alfa, da previsão das vendas ai recebimento do cliente	48
4.3.14 Os gerentes participam da previsão dos direcionadores WC da Empresa	49
4.3.15 Todos os lideres participam do orçamento e revisões de resultado da empresa	51
4.3.16 As metas de vendas da empresa são atingíveis	52
4.3.17 As metas de vendas são usadas como base das projeções de compra	53
4.3.18 O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais	54
4.3.19 O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1 Proposta de Melhoria	56
5.2 Limitações do Estudo.....	61
5.3 Futuros Desdobramentos	61
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA	644

1 INTRODUÇÃO

Working Capital é um tema atual, sendo um indicador importante da administração de uma empresa.

Inúmeros autores falam deste tema por várias perspectivas e os executivos vivenciam a gestão do capital de giro ao redor do mundo no dia a dia de suas empresas.

Uma boa gestão do Working Capital pode ser um fator determinante do sucesso ou do fracasso de um negocio como veremos no decorrer deste trabalho.

No Brasil este tema é muito relevante, assim como nos outros países emergentes que convivem com inflação, mudanças nas políticas econômicas e financeiras as quais fazem o dinheiro custar muito caro.

Simão,(2012) fala do alto custo do dinheiro no Brasil e reforça que a ideia do governo é permitir uma captação maior para investimento e capital de giro pelas empresas e com isto facilitar a vida das empresas.

Com essa referencia é possível avaliar que a gestão adequada do Working Capital permite que a empresa viva com seus próprios recursos sem precisar recorrer ao mercado financeiro onde o dinheiro para capital de giro tem um valor muito elevado.

Para um melhor entendimento deste tema propomos um estudo de caso e para apoiarmos o pensamento temos que iniciar uma introdução sobre Working Capital e a Empresa objeto do estudo.

Para podermos contextualizar o estudo de caso da Empresa Alpa, seria importante termos a compreensão do conceito de Working Capital (Capital de Trabalho) ou Capital de Giro, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais da empresa.

Conforme o próprio nome indica, o capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa.

Se o capital de giro está relacionado com as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa, podemos concluir que:

- a) Toda empresa que vende a prazo precisa de recursos para financiar seus clientes;
- b) Toda empresa que mantém estoque de matéria-prima ou de mercadorias precisa de recursos para financiá-lo;
- c) Quando a empresa compra a prazo (matéria-prima ou mercadorias) significa que os fornecedores financiam parte ou todo o estoque;
- d) Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas (impostos, energia, salários e outros gastos) significa que parte ou o total dessas despesas são financiadas pelos fornecedores de mercadorias e serviços.

Podemos exemplificar visualmente através de um esquema contábil para melhor entendimento.

Quadro 1: Balanço Patrimonial e Capital de Giro

ATIVO	PASSIVO
<i>CIRCULANTE</i>	<i>CIRCULANTE</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Disponível 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Valores a Receber 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários e Encargos
<ul style="list-style-type: none"> • Estoques 	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos e Financiamentos
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
<i>PERMANENTE</i>	<i>PATRIMONIO LIQUIDO</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Reservas
<ul style="list-style-type: none"> • Imobilizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros Acumulados
<ul style="list-style-type: none"> • Diferido 	

Fonte: Neto, Alexandre; Silva César (2009).

Para o calculo do Capital de Giro podemos usar a formula abaixo:

$$\mathbf{CG = AC - PC}$$

Onde:

CG – Capital de Giro

AC – Ativo Circulante

PC – Passivo Circulante

Após o entendimento conceitual do capital de giro, devemos explorar a contextualização na Empresa Alfa.

Nos anos de 2015 e 2016 a Empresa enfrentou uma queda em seus negócios, principalmente pela crise que afetou o Brasil neste período a qual tirou a confiança do empresariado que deixou de dar seguimento a seus investimentos e a redução do consumo e do crédito que impediu o mercado de retornar a um volume que permitissem as empresas recuperarem suas perdas. A queda dos negócios da Empresa se assemelharam as quedas de Venda de Caminhões Total o qual foram um balizador dos seguimentos que a Empresa atuou, em 2015 - 47,7% e em 2016 de - 29,4% (ANFAVEA:ESTATÍSTICAS MENSAIS, 2017).

Outro fator que influenciou muito os negócios da Empresa que exportou em torno de 40% do seu faturamento, foi a constante variação da moeda americana USD que em comparação ao Real em Jan/15: 2,638 ; Dez/15: 3,869 e Dez/16: 3,350. (BACEN; PTAX MÉDIO, 2017).

O terceiro fator mais relevante foi o problema de abastecimento de matérias primas, muitas faltas de pequenos componentes e até mesmo a falta por períodos longos da principal matéria prima da Empresa ,que são os tubos de aço.

Com estes três fatores algumas vezes simultaneamente ou em outras intercalados a empresa não conseguiu atingir as metas mensais de vendas, inventário e anual de Working Capital (Capital de Giro/Capital de Trabalho - WC) que foram colocados como meta para o orçamento dos anos referidos.

A Empresa Alfa calcula o WC, de uma maneira um pouco diferenciada da nossa referencia conceitual, mas será facilmente entendido pela sua demonstração.

Principais partes que compõem o WC para Empresa Alfa:

Ativo:

- a) O Inventário, este é um indicador importante, ele se se refere a todo o estoque da empresa e somente é deduzido da provisão de perda.
- b) Os créditos, são divididos em dois subgrupos: Os clientes: que são todos os valores do Contas a Receber e os Outros Créditos: Impostos a recuperar e outros créditos que não são clientes (curto prazo).

Passivo:

- c) Os Débitos, são divididos em dois subgrupos: Os Fornecedores: que são todo o Contas a Pagar da empresa e os Outros Débitos: Todos aqueles valores que temos a pagar que não são fornecedores (curto prazo).

A Empresa Alfa usa a venda para poder ter uma análise do WC em dias, o que permite entender a variação do Working Capital, independentemente da flutuação das vendas

As vendas da empresa são divididas em : External Sales (vendas para mercado brasileiro e América Latina) e Vendas Intercompania (vendas para empresas relacionadas).Para o calculo do % do Indicador são usadas somente as vendas External Sales.

As vendas são atualizadas mensalmente e para calcular o valor da venda anual são somadas a vendas do trimestre e multiplicadas por quatro para obtermos a venda anual.

O percentual obtido pela divisão (estoques + clientes – fornecedores), pelas vendas anualizadas e posteriormente multiplicadas por 365 dias para se chegar ao WC em dias.

- d) A formula para o resultado do WC:

WC: $((\text{Estoque} + \text{Clientes} - \text{Fornecedor}) / \text{Vendas anuais}) * 365 = \text{WC em dias}$.

1.1 Problematização e Pergunta da Pesquisa

Tradicional fabricante de cilindros, kits hidráulicos, pisos móveis e guindastes articulados, a Empresa Alfa atua em duas plantas fabris no polo metalmeccânico de Caxias do Sul (RS). Fundada em 1995 a empresa é a única subsidiária sul-americana do Grupo Alfa, o maior fabricante mundial de cilindros hidráulicos telescópicos. Suas duas unidades independentes são responsáveis pela produção dos hidráulicos da marca e guindastes articulados - com capacidades que variam de 1 a 74 tm (tonelada-metro) em fábricas de 10 mil m² e 14 mil m² de área construída respectivamente.

A infraestrutura da Empresa Alfa conta com alta capacidade tecnológica, produtiva, ampla rede de distribuidores, assistência técnica, e logística o que a torna responsável não apenas pela demanda do Brasil, mas também dos países da América do Sul, América do Norte, Ásia e Europa, onde possui escritórios para melhor atender seus clientes. Vale lembrar que a empresa está presente nas 27 unidades federativas brasileiras, sendo que nos estados onde não há representante nomeado, o atendimento acontece direto da fábrica.

Com três principais problemas para o nosso objeto de estudos (queda das vendas, percentual da exportação em relação ao faturamento e falta de matéria prima) e outros importantes, tais como: restrição de crédito, aumento da inadimplência, incerteza dos empresários os gerentes das principais áreas de negócio não conseguiram alinhar a empresa para atingir os níveis de Working Capital projetados no orçamento e nem mesmo os níveis projetados nas revisões feitas a cada trimestre destes anos referidos.

A Empresa Alfa errou e muito suas previsões de vendas que foram prejudicadas pelo mercado e outras vezes por falta de produto.

Para Sumanez,(2002) as vendas reais e projetadas tem grande influência sobre a quantidade de capital de giro necessária, pois ocasiona um aumento espontâneo no nível de ativo e passivo circulante da Empresa.

As metas de clientes, foram prejudicadas pelo aumento da inadimplência e outras vezes pelo aumento do prazo de faturamento da Empresa Alfa, pela novas necessidades de seus clientes (maior prazo de faturamento).

As metas de fornecedores, foram prejudicados porque em muitas vezes o fornecedor precisava receber antecipadamente para poder comprar matéria prima para, com isto, entregar o pedido, por outras vezes, pela redução brusca das compras da Empresa Alfa , para atingir seus níveis projetados de estoque.

Não ter atingido a meta do Working Capital, fez com que a Empresa Alfa tenha alocando mais recursos que o necessário para conduzir os negócios no Brasil e não ter conseguido os níveis de caixa suficiente para pagar os dividendos programados nos anos em questão.

Outro ponto importante que não foi atingido, foi o Working Capital Global da Empresa, (junção do WC de todas a subsidiarias da Empresa pelo globo), que serve de indicador para avaliação dos Bancos que financiaram a compra da empresa a nível mundial.

1.2 Questão do Estudo

Quais foram os fatores que causaram variações no Working Capital da Empresa Alfa na divisão de Hidráulicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais foram os fatores que causaram variações no Working Capital da Empresa Alfa na divisão de Hidráulicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar quais são os principais direcionadores do Working Capital da Empresa Alfa;
- ii. Identificar a influencia da administração do Contas a Receber, a Pagar e do Estoque que mudaram o comportamento do working capital na Empresa Alfa, nos anos de 2015 e 2016;
- iii. Identificar os principais pontos de reação do working capital da Empresa Alfa, afetados pelas decisões tomadas no período avaliado;
- iv. Analisar as variações ocorridas nas vendas e nos direcionadores de working capital em 2015 e 2016 na Empresa Alfa no estudo de caso.

1.3 Justificativa

A Empresa Alfa entende como muito importante estudar, entender melhor e interpretar as análises feitas em seus números em busca de compreender as reais causas da variação em seu WC.

A Empresa esta consciente que estas variações nos principais direcionadores do WC esta demonstrando que a empresa esta investindo mais recursos no seu capital de trabalho do que seria realmente necessário.

Estes desvios além de trazer perdas financeiras, também estão trazendo uma pressão muito grande em seus executivos que demonstram não estar administrando a empresa de forma adequada, porque apesar dos inúmeros esforços não estão conseguindo antever as reações na Empresa nas mudanças dos direcionadores do WC e das bases financeiras da Empresa.

Este trabalho se propõem a analisar as principais variações no WC e entender seus reflexos no negócio na busca de informações para que a alta direção da Empresa consiga administrar o negocio para uma melhor performance dos mesmos.

2 QUADRO CONCEITUAL DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo trabalho de pesquisa precisa de organização e o modelo conceitual nos proporciona uma visão geral do embasamento teórico usado no trabalho.

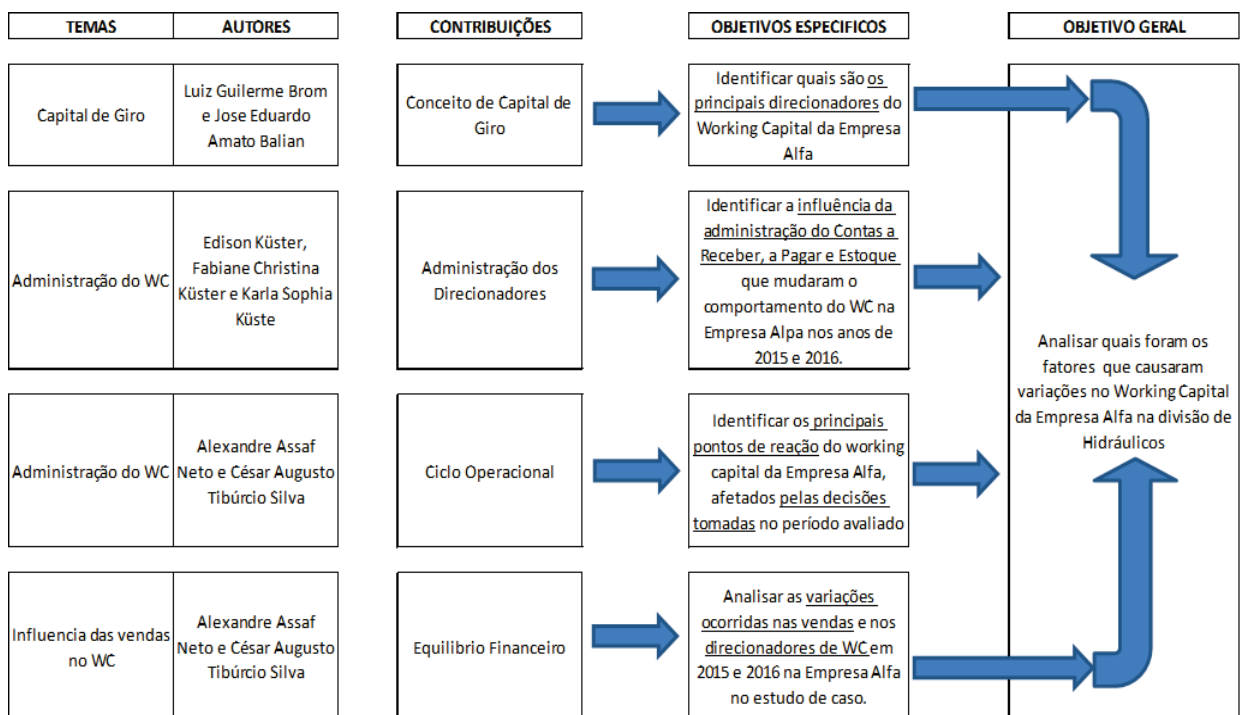
O modelo está dividido em etapas mostrando os temas que serão conceituados, com seus autores para que sejam ligados os objetivos específicos do trabalho ao objetivo geral da pesquisa.

Um quadro conceitual é um tipo de estrutura de significados que coloca os termos dos argumentos do estudo e antecipa o que será significativo e sobre o que tratará o estudo Smith,(1993).

A Figura 1 demonstrada exigiu uma leitura sobre os temas propostos, na perspectiva dos autores que já trataram sobre o tema; o tema Working Capital ou Capital de Trabalho não é muito explorado na literatura brasileira, com isto tivemos poucos autores que trataram deste tema, mas todos o fizeram muito bem o que proporcionou uma boa base de pesquisa para meu trabalho.

Com isto, essa Figura 1 vai permitir sustentar o trabalho, por uma base científica em um tema pouco explorado no Brasil, mas com valor muito grande para as empresas que precisam ter um sincronismo maior no seu fluxo operacional.

Figura: 1 Modelo conceitual da fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 Revisão Bibliográfica

Analisando a bibliografia sobre Working Capital ou Capital de Trabalho, revisamos importantes conceitos sobre o assunto e conseguimos entender melhor o estudo de caso proposto da Empresa Alfa, que busca entender quais foram os fatores que geraram variações nos indicadores de WC no período avaliado.

2.2 Capital de Giro

Capital de giro pode ser definido como o montante de recursos que a empresa precisa desembolsar antes de receber pela venda de seus produtos ou serviços, isto é, todos os pagamentos que deverão ser efetuados para manter a empresa funcionando até o recebimento de seus clientes.

De acordo com Samanez, (2002) o capital de giro esta constituído pelos recursos utilizados nas atividades produtivas da empresa e são desembolsos que retornam durante o ciclo produtivo.

O termo “de giro” pode ser entendido como “em funcionamento”, ou seja, operando. No entanto, faz-se necessário pagar os compromissos que vencem antes da data de recebimento.

A gestão do capital de giro é de fundamental importância, pois o caixa reflete o que ocorre na organização, por exemplo, sua capacidade de pagar obrigações em dia e de gerar retorno aos acionistas.

No enfoque contábil, preocupa-se com o registro e o saldo das contas da empresa; no enfoque financeiro prioriza-se a gestão das contas a partir dos saldos.

2.3 Ciclo Operacional

O ciclo operacional demonstra que temos que ter um importante cuidado a sincronização temporal do Capital de Giro, mas além deste fator o Capital de Giro convive com duas outras importantes características: curta duração e rápida conversão de seus elementos em outros do mesmo grupo, e a consequente reconversão. É nítida nos ativos correntes a presença de um fluxo contínuo e permanente de recursos entre seus vários elementos, estabelecendo forte inter-relação no grupo e tornando seus valores bastante mutáveis. Por exemplo, o disponível é reduzido por compras de estoques; os estoques, por sua vez, são

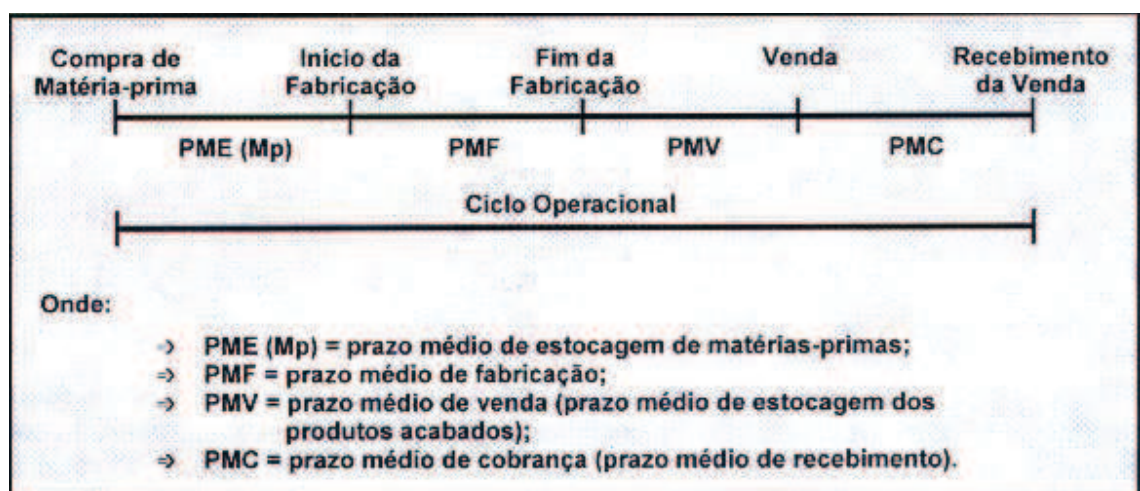
transformados em vendas, se as vendas forem à vista, ocorre uma elevação do disponível, se as vendas forem realizadas a prazo, a conta de valores a receber é alterada, transformando-se em disponível quando do recebimento, e assim por diante. Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade.

Na consecução de seus negócios, a empresa busca sistematicamente a produção e venda de bens e serviços de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer às expectativas de retorno de suas várias fontes de financiamento.

Para Santos,(2001) uma expansão de capital de giro em decorrência do aumentos das vendas é considerado um fato normal.

É no entendimento deste processo que se identifica, de forma natural e repetitiva, o ciclo operacional da empresa que se inicia na aquisição da matéria-prima para produção – caso de uma empresa industrial – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final. Em outras palavras, o ciclo operacional incorpora sequencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento, conforme é ilustrado linearmente na figura 2.

Figura: 2 O Ciclo Operacional



Fonte: Assaf, Neto; César Tibúrcio, (1997), p.19.

Cada uma das fases operacionais retratadas, na figura 2 , apresenta determinada duração. Assim, a compra de matérias-primas denota um prazo de estocagem; a fabricação, o tempo que se despende para transformar os materiais em produtos acabados, o prazo necessário à venda; e recebimento, o período de cobrança das vendas realizadas a prazo. Evidentemente, de acordo com as características da empresa, uma ou mais dessas fases podem não existir. Por exemplo, se as vendas são realizadas somente a vista, o prazo médio de cobrança é considerado nulo. Da mesma forma, empresas que produzem somente sobre encomenda não apresentam prazo de estocagem de produtos acabados e a assim por diante.

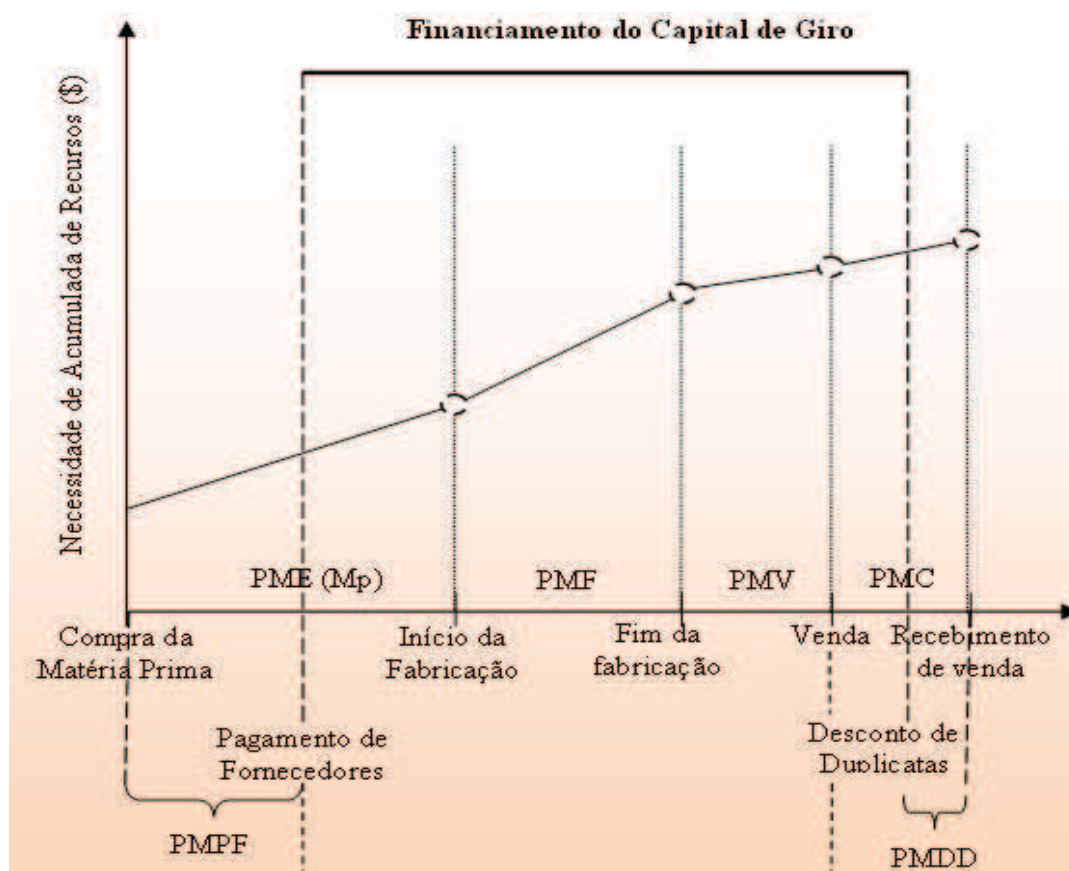
A soma destes prazos operacionais indica o tempo médio decorrido desde a compra de matéria-prima até o momento do recebimento do valor da venda. Quanto mais longo se apresentar este período, maior será, evidentemente, a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa. Em verdade, o ciclo operacional apresenta o intervalo de tempo em que não ocorrem ingressos de recursos financeiros na empresa, demandando-se capital para financiá-lo.

O ciclo operacional varia em função do setor de atividade e das características de atuação da empresa. Inúmeras empresas têm ciclo operacional com prazo inferior a um ano; entendem-se, nestas situações, que o ciclo operacional se repete várias vezes no ano, evidenciando maior giro (rotação) para os investimentos operacionais.

Outras empresas, como construtoras e determinadas atividades rurais, costumam apresentar um ciclo operacional caracteristicamente mais longo, exigindo a presença de volume maior de financiamento de capital de giro.

Cada fase do ciclo operacional, demanda de forma crescente, certo montante de recursos para financiar suas atividades, elevando-se estas necessidades em consonância com a amplitude do ciclo operacional.

Figura: 3 O Financiamento de Capital de Giro



FONTE: Assaf, Neto; César Tibúrcio,(1997), p.20.

A estocagem das matérias primas e as vendas a prazo são fases que podem receber certa parcela de financiamento proveniente de créditos de compras a prazo de fornecedores e de descontos de duplicatas. Para as demais fases operacionais devem ser alocados recursos financeiros de outras origens.

Uma observação importante retratada na figura acima é que as necessidades financeiras de cada fase operacional não são constantes ao longo do tempo, apresentando incrementos em cada período pela absorção dos dispêndios correspondentes. Por exemplo, o investimento demandado no período de estocagem das matérias-primas é menor que o verificado no período de fabricação, em razão, de serem agregados nesta fase os custos de produção. Da mesma forma, a necessidade de financiamento cresce ainda mais durante os prazos de vendas e cobrança pela presença de custos e despesas específicos.

Por outro lado, os financiamentos provenientes de fornecedores, por exemplo, mantêm-se inalterados ao longo dos períodos, exigindo que a empresa demande

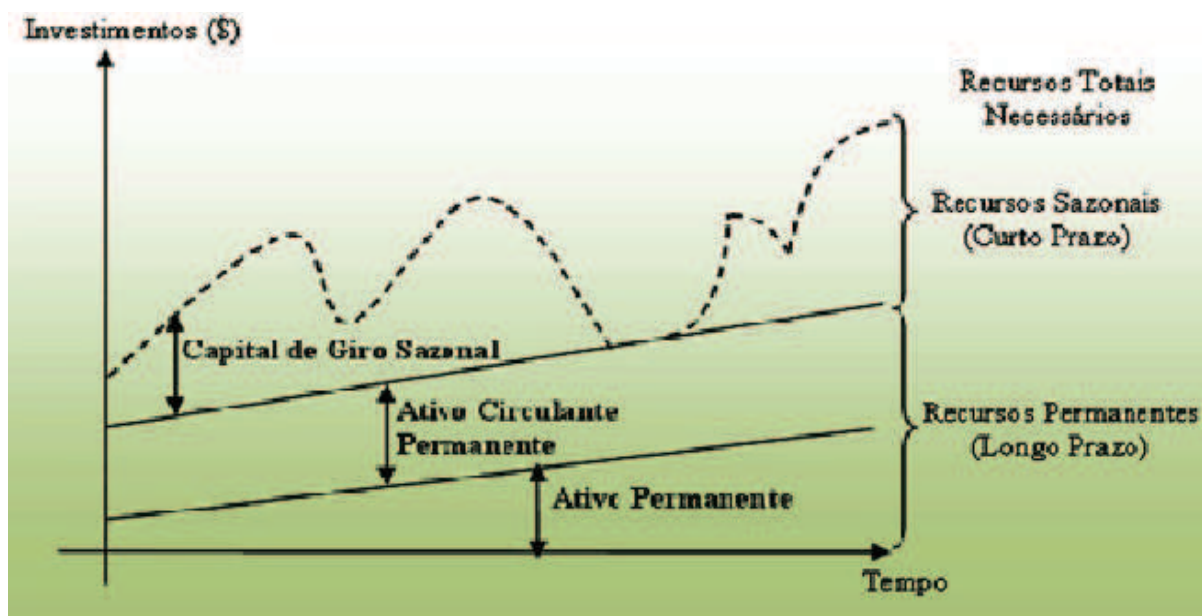
cada vez mais recursos à medida que avança em seu ciclo operacional. Em verdade, os prazos de pagamento em geral (assim com os descontos de duplicatas) partem de determinado valor, não absorvendo nenhum dispêndio que se foi verificado nas fases operacionais.

2.4 Equilíbrio Financeiro

O entendimento de capital de giro insere-se no contexto das decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes. Toda a empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional.

O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos. Segundo este conceito, somente a presença de um CCL positivo não se torna indicador, seguro de um equilíbrio financeiro. É necessário que se identifiquem nos ativos circulantes as contas de longo prazo (permanentes) e as variáveis (sazonais), conforme foram definidas anteriormente.

Figura: 4 A Demonstração do Equilíbrio Financeiro



FONTE: Assaf, Neto; César Tibúrcio (1997), p.25.

A Figura 4 ilustra a necessidade total de recursos de uma empresa.

Os ativos totais necessários compõem-se, para cada período de planejamento, dos recursos sazonais e fixos do capital de giro e do capital permanente aplicado.

Para se manter em equilíbrio financeiro, uma alternativa da empresa é financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas suas necessidades financeiras permanentes.

A Figura 4 utilizada para ilustrar a necessidade total de recursos de uma empresa, permite também que se avalie sua posição teórica de equilíbrio financeiro.

Em verdade, a estrutura financeira registrada na figura, reflete uma posição mais ajustada aos ciclos financeiros da administração do capital de giro.

Ao prever que as necessidades temporárias de capital de giro devem ser financiadas por fontes de curto prazo à medida que forem surgindo, a abordagem evita ainda , recursos correntes em excesso em períodos de menores demandas por ativos correntes.

Observe, outrossim, que na definição das fontes permanentes de financiamento do capital de giro, não é possível uma clara identificação da natureza destes fundos. São, essencialmente, fundos de longo prazo, podendo ter origens de terceiros (exigível de longo prazo) ou próprias (patrimônio líquido), conforme captado pela empresa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste ponto do trabalho desenvolvemos a demonstração dos procedimentos e dos métodos que serão utilizados, que foram baseados em fundamentações teóricas, para a realização desta pesquisa, afim de responder ao problema da pesquisa apresentado.

Para Fonseca,(2002) o methodo , significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa,investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar um estudo.

Usaremos dois dos métodos mais tradicionais do desenvolvimento de pesquisas para assuntos desta natureza, que são a coleta de dados e a pesquisa qualitativa.

3.1 Coleta de Dados

Para termos uma análise mais adequada da evolução do Working Capital da Empresa Alfa nos anos de 2015 e 2016 iremos demonstrar o material coletado em campo o qual nos dará uma amplitude numérica para analisar os fatos ocorridos.

Como diz Yin,(2001) para uma abordagem promissora para os estudos de caso é a ideia de adequação ao padrão onde várias partes da mesma informação do mesmo caso podem ser relacionados à mesma proposição teórica.

Iremos avaliar e comentar a evolução dos principais direcionadores do Working Capital da Empresa e como eles influenciaram o atingimento ou não dos dias de Working Capital orçado para os anos de 2015 e 2016.

O trabalho de levantamento dos números começou pelas vendas, o direcionador que mais influenciou o resultado da Empresa, tanto na lucratividade, como no atingimento das metas de Dias de Working Capital do Orçamento dos anos de 2015 e 2016.

Para termos uma noção da evolução dos números no tempo, levantamos os números dos direcionadores a partir de 2014.

3.2 Quadro conceitual para a pesquisa em campo.

Com a conclusão da parte teórica que nos ajuda a entender e sustentar nossas ferramentas de pesquisa, a Figura 5 nos permite um resumo de todos os temas e conceitos que expomos neste trabalho.

A Figura 6 nos serve de base para o desenvolvimento de protocolo da pesquisa.

Figura: 5 O Protocolo de Pesquisa

Constructo	Variável	Base Teórica
Capital de Giro	Conceito de WC	Luiz Guilherme Brom e Jose Eduardo Amato Balian
	Classificação	
	Principais Objetivos	
	Metodo WC da Empresa	
Administração do WC	Gerenciamento Contas a Receber	Edison Küster, Fabiane Christina Küster e Karla Sophia Küste
	Gerenciamento Contas a Pagar	
	Gerenciamento Inventário	
Administração do WC	Ciclo Operacional da Empresa	Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva
	Projeções da Empresa	
	Orçamento da Empresa	
Influencia das vendas no WC	Metas de Vendas	Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva
	Prazo Fornecedores	
	Prazo de Venda	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Desenho do modo de pesquisa

Para poder realizar a pesquisa e atender o objetivo do projeto, o modelo de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Yin, (2001) explana que o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa quando perguntas do tipo “ Como” e “ Por que” são colocadas, quando o pesquisador não controla os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos.

Quanto à tipologia, em relação à abordagem do problema trabalhado, visualizamos uma Pesquisa Qualitativa. Richardson,(1989) informou que os estudos, que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, avaliar a interação entre as variáveis, e entender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Malhotra,(2001) defende a pesquisa qualitativa como uma pesquisa não-estruturada e que se baseia em pequenas amostras.

Este trabalho é de natureza aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

A metodologia utilizada quanto aos objetivos, foi à pesquisa descritiva.

A pesquisa de caráter descritivo, segundo Gil, (1988) é aquela que estuda as características de um grupo, mostrando a relação entre variáveis sem interferir na realidade.

3.4 Definição do local de pesquisa

A unidade onde foi desenvolvida a pesquisa é a Empresa Alfa Ltda, sua matriz esta situada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

A Empresa Alfa no Brasil atua com duas fabricas nos seguimentos de hidráulicos onde fica sua matriz e uma filial que atua no ramo de guindastes telescópicos.

O grupo analisado é de pessoas que atuam diretamente nos principais direcionadores do WC, tais como: Inventários e Compras, Contas a Pagar e a Receber e o pessoal do departamento de vendas.

3.5 Técnicas de Coletas de Dados

Segundo Gil,(1988), o método de estudo de caso permite o mais completo de todos os delineamentos, pois coleta dados tangíveis e intangíveis.

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso Yin,(2001).

Levamos em consideração para realizar a entrevista perguntas fechadas e foram realizadas na primeira quinzena de Maio/2017. Essas entrevistas foram feitas pessoalmente, onde o entrevistador entregou a mesma a pessoa entrevistada.

As perguntas realizadas aos entrevistados têm o objetivo de verificar a compreensão dos mesmos quanto aos indicadores do WC, e com isto, se sabe a reação dos mesmos indicadores a cada uma das suas decisões tomadas no dia a dia dos negócios da empresa.

As perguntas foram geradas e baseadas através do quadro 2.

Quadro: 2 Perguntas da Pesquisa

Variável	Base Teórica	Pergunta de Pesquisa
Conceito de WC	Luiz Guilherme Brom e Jose Eduardo Amato Balian (2007)	1- As pessoas chaves da Empresa tem conhecimento de como funciona o WC ?
Classificação do WC		2- O grupo de pessoas chaves da empresa entendem o funcionamento dos direcionadores de WC?
Principais Objetivos		3- Os gerentes acompanham o resultados de WC da Empresa?
Principais Objetivos		4- As variações de WC da Empresa são analisadas e discutidas periodicamente?
Metodo WC da Empresa		5- As pessoas chaves da companhia entendem a forma que a Empresa Alfa calcula o WC?
Gerenciamento Contas a Receber	Edison Küster, Fabiane Christina Küster e Karla Sophia Küste (2005)	6- A Empresa Alfa tem uma politica de Credito e Cobrança definida?
Contas a Receber		7- Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do Contas a receber?
Contas a Receber		8- A area de vendas apioa a area financeira na cobrança dos clientes?
Gerenciamento Contas a Pagar		9- Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do Contas a Pagar?
Gerenciamento Inventário		10- Os gestores de Logistica acompanham a evolução dos estoques?
Gerenciamento Inventário		11- Odepartamento de compras analisa a mudança do mix de compras nacionais e importadas no resultado do WC da Empresa?
Gerenciamento Inventário		12- Os gestores de vendas e logistica acompanham as variações das previsões de venda da Empresa?
Ciclo Operacional da Empresa	Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva (2009)	13- Os gerentes entendem a sincronização temporam WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?
Projeções da Empresa		14- Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?
Orçamento da Empresa		15- Todos os lideres participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?
Metas de Vendas	Alexandre Assaf Neto e César Augusto Tibúrcio Silva (2009)	16- As metas de vendas da Empresa são atingíveis ?
Metas de Vendas		17- As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras?
Prazo Fornecedores		18- O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?
Prazo de Vendas		19- O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 Técnicas de Análise de Dados

Este trabalho foi realizado e conduzido pela abordagem de uma pesquisa qualitativa, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes no comportamento GODOY,(1995).

Mesmo trabalhando com dados reais de vendas, inventários, contas a receber, contas a pagar as decisões tomadas para atender estes números nas metas da empresa, foram tomadas dias ou meses antes do fato ocorrido, oque nos determinada decisões para atingimento de metas futuras por avaliações pessoais, que passaram por analises e considerações dos indivíduos ou dos grupos de lideres da empresa.

O questionário foi estruturado, apenas com perguntas fechadas e os resultados foram convertidos em dados numéricos.

Por meio dos resultados desta pesquisa qualitativa, foi possível verificar a compreensão dos colaboradores envolvidos no processo quanto aos controles dos indicadores de desempenho do planejamento da Empresa Alfa.

3.7 Limitações do Método

A pesquisa aplicada se destina ao estudo de caso, mas existe uma limitação no modelo, porque os participantes que iram responder o questionário podem não o fazer de modo verdadeiro, suprimindo informações ou dando considerações pessoais à resposta dada.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo contém o perfil da organização, a apresentação e análise dos dados da pesquisa elaborada.

4.1 Perfil da Organização

4.1.1 Identificação da Empresa

O estudo foi feito na Empresa Alfa Ltda, na sua matriz na cidade de Caxias do Sul no estado do Rio Grande do Sul na sua divisão de hidráulicos.

4.1.2 Caracterização da Empresa

Tradicional empresa da Cidade de Caxias do Sul esta inserida na cadeia produtiva de implementos para caminhões, desenvolvendo soluções hidráulicas para todos os principais fabricantes de implementos do Brasil e de toda a América Latina.

Seu foco de atuação é para o seguimento de movimentação de cargas e com isto apoia as grandes empresas clientes na busca de soluções que além de resolver as suas demandas agreguem valor aos seus produtos e serviços.

O nosso estudo de caso esta focado na unidade de fabricação de cilindros telescópicos e kits hidráulicos para movimentação de cargas.

4.2 Proposta da Coleta de dados

O tema tratado em nosso trabalho é muito específico, se concentra em tentar identificar as razões pelas quais a empresa não conseguiu atingir suas metas de Working Capital em dias para o período dos anos de 2015 e 2016.

Com isto iremos analisar o comportamento das vendas no período, o saldo de seus estoques, o saldo do contas a receber e o saldo do contas a pagar, bem como qual é o nível de conhecimento e envolvimento dos principais líderes da empresa em relação a este tema para entender porque a empresa atingiu os resultados obtidos acima das metas estabelecidas.

4.2.1 Apresentação e Análise dos Dados Coletados para o Estudo de Caso

Tabela: 1 A Evolução das Vendas (External Sales = Brasil e LATAM) de 2014 a 2016 em Milhões de Reais

Vendas	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Orcamento	2014	3.620	4.242	5.466	6.334	6.691	6.905	7.111	7.276	7.361	7.474	7.416	6.486	76.382
Real	2014	5.052	5.527	6.422	5.620	5.092	4.596	5.773	5.167	5.193	6.119	5.061	3.089	62.713
Var. in %		40%	30%	17%	-11%	-24%	-33%	-19%	-29%	-29%	-18%	-32%	-52%	-18%
Orcamento	2015	3.844	5.106	5.757	5.696	5.696	5.737	5.569	5.569	5.569	5.569	5.008	3.312	62.432
Real	2015	3.671	4.246	2.808	2.839	2.654	3.050	4.110	4.163	4.300	3.034	4.073	2.443	41.392
Var. in %		-5%	-17%	-51%	-50%	-53%	-47%	-26%	-25%	-23%	-46%	-19%	-26%	-34%
Orcamento	2016	2.160	3.018	4.161	4.317	4.528	4.321	4.635	4.405	4.635	4.302	3.544	2.228	46.254
Real	2016	2.600	3.055	3.483	2.697	3.689	2.855	2.938	2.914	3.402	3.149	3.511	2.276	36.569
Var. in %		20%	1%	-16%	-38%	-19%	-34%	-37%	-34%	-27%	-27%	-1%	2%	-21%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gerentes da empresa falaram da crise econômica, política e financeira que o mercado de caminhões teve a partir do segundo semestre de 2014.

Esta crise realmente afetou os números de vendas da Empresa Alfa, foi constatado que as vendas da Empresa caiu 18% no ano de 2014 em relação ao ano anterior e o número final da venda deste referido ano foi usado como meta para 2015 R\$ 62,7 Mio.

No ano de 2015 a empresa acreditava numa manutenção das vendas de 2014, mas foi surpreendida por uma queda ainda maior do mercado e com consequência em suas vendas as quais atingiram somente R\$ 41,3 Mio o que representou uma queda de 34%.

Para o ano de 2016 a Empresa Alfa entendeu que como as vendas tinham caído em dois anos seguidas em um patamar bastante alto, eles orçaram um crescimento de 12% contra o ano anterior de 2015.

Infelizmente a crise política e econômica continuou no ano de 2016 e a vendas caíram 21% em relação ao orçamento atingindo somente R\$ 36,5 Mio.

As vendas caíram 58% no período de 2014 R\$ 62,7Mio para os R\$ 36,5 Mio atingido no ano de 2016.

Tabela: 2 A Evolução dos Estoques nos anos de 2014 a 2016 em Milhões de Reais.

Estoques	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
Orcamento	2014	9.753	8.997	10.152	11.021	12.604	12.169	11.615	12.450	12.294	11.681	10.971	9.742	11.121
Real	2014	10.746	10.625	10.424	9.758	10.397	10.763	10.333	11.205	10.880	10.779	10.712	9.883	10.542
Var. in %		10%	18%	3%	-11%	-18%	-12%	-11%	-10%	-11%	-8%	-2%	1%	-5%
Orcamento	2015	10.911	10.819	10.726	10.633	10.541	10.448	10.356	10.263	10.170	10.078	9.985	9.857	10.399
Real	2015	10.601	10.926	11.425	11.268	9.811	9.307	10.328	10.278	9.636	9.145	8.891	8.183	9.983
Var. in %		-3%	1%	7%	6%	-7%	-11%	0%	0%	-5%	-9%	-11%	-17%	-4%
Orcamento	2016	6.700	6.390	7.661	7.564	7.469	7.375	7.281	7.189	7.098	7.008	6.671	6.302	7.059
Real	2016	8.483	8.839	8.408	9.156	7.932	8.922	9.322	9.738	10.558	11.027	10.569	10.066	9.418
Var. in %		27%	38%	10%	21%	6%	21%	28%	35%	49%	57%	58%	60%	33%

Fonte: Elaborado pelo autor

O estoque um dos principais direcionadores do Working Capital foi muito impactado pelo não atingimento das metas de venda.

Uma outra particularidade, são as compras da Empresa, o que é importante saber: a matriz de compras da Empresa é composta de 35% de materiais importados (Europa e China) e 65% de material nacional.

O material importado tem um período de entrega em média 90 dias, mas alguns podem chegar a 120 dias. O material nacional é comprado na região de Caxias do Sul e a matéria prima principal é comprada em São Paulo.

O Planejamento das compras da empresa é feito com antecedência, baseado no planejamento de produção que é baseado no planejamento das vendas, como percebemos as quedas medias nas previsões de vendas dos anos de 2014: -18%; 2015: -34% e 2016: - 2% não foram efetivadas proporcionalmente na redução dos níveis de estoque que reduziram desta forma: 2014: -5% e 2015: -4%, mas mesmo com as vendas caindo somente -2% contra o orçamento de 2016 o estoque da empresa se elevou em todos os meses do ano. Isto ocorreu porque a Empresa teve um grave problema de entrega da sua principal matéria prima: os tubos do seu principal fornecedor do Brasil e com esta falta de produto nacional a empresa trocou sua matriz de compra voltando a importar os tubos de fornecedores do exterior, oque aumento os estoques, o prazo de entrega e o custo da matéria prima.

Tabela: 3 A Evolução dos Clientes nos anos de 2014 a 2016 em Milhões de Reais

Cientes	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
Orcamento	2014	14.955	14.043	15.822	16.445	16.095	15.095	15.245	15.294	14.499	15.121	15.648	14.164	15.202
Real	2014	15.374	17.064	17.461	16.459	16.283	14.779	15.475	15.532	14.496	16.330	16.937	13.310	15.792
Var. in %		3%	22%	10%	0%	1%	-2%	2%	2%	0%	8%	8%	-6%	4%
Orcamento	2015	11.719	13.497	16.162	16.580	16.779	17.198	16.617	16.395	16.460	16.150	15.548	13.796	15.575
Real	2015	12.582	13.344	12.361	12.006	12.039	11.893	14.141	14.332	13.177	12.312	14.553	11.646	12.865
Var. in %		7%	-1%	-24%	-28%	-28%	-31%	-15%	-13%	-20%	-24%	-6%	-16%	-17%
Orcamento	2016	12.529	12.010	14.342	15.140	16.664	17.337	16.936	16.517	15.461	14.553	13.481	11.039	14.667
Real	2016	9.585	9.598	11.483	11.993	14.151	14.459	15.163	15.484	13.612	13.603	13.883	11.487	12.875
Var. in %		-23%	-20%	-20%	-21%	-15%	-17%	-10%	-6%	-12%	-7%	3%	4%	-12%

Fonte: Elaborado pelo autor

O comportamento dos clientes também foi afetado pela crise, com um aumento da inadimplência a cada mês, a redução das linhas de financiamento do governo, tais como: O Finame e o Crédito agrícola e a própria inadimplência que os clientes da Empresa Alfa alegaram estar tendo para não pagar as suas contas junto à empresa em dia e até mesmo o não pagamento das dívidas em cartório e alguns casos de pedido de recuperação judicial.

Com este aumento da inadimplência na cadeia de clientes e fornecedores e o aumento da demanda dos clientes por um incremento de prazo de pagamento a Empresa Alfa não conseguiu administrar o seu contas a receber para que reduzisse em percentuais maiores que a queda das vendas nos respectivos anos. Infelizmente a empresa atingiu somente uma redução pequena no contas a receber de -4% em 2014; -17% em 2015 e -12% em 2016, muito provocado somente pela redução do volume das vendas e não do resultado da cobrança ou de ações de redução do prazo de recebimento.

Tabela: 4 A Evolução dos Fornecedores nos anos de 2014 a 2016 em Milhões de Reais

Fornecedor	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
Orcamento	2014	- 9.267	- 9.269	- 11.042	- 12.711	- 13.629	- 13.466	- 12.817	- 13.637	- 13.730	- 13.698	- 13.235	- 12.828	12.444
Real	2014	- 8.295	- 10.672	- 12.740	- 11.885	- 12.122	- 12.213	- 10.292	- 11.404	- 12.061	- 11.438	- 11.136	- 9.737	11.166
Var. in %		-10%	15%	15%	-7%	-11%	-9%	-20%	-16%	-12%	-16%	-16%	-24%	-10%
Orcamento	2015	- 9.469	- 9.749	- 11.104	- 11.820	- 12.136	- 12.449	- 12.359	- 12.616	- 12.911	- 13.123	- 12.771	- 10.500	11.751
Real	2015	- 7.726	- 9.197	- 9.449	- 7.135	- 6.220	- 6.597	- 8.034	- 6.887	- 6.848	- 5.360	- 6.357	- 4.539	7.029
Var. in %		-18%	-6%	-15%	-40%	-49%	-47%	-35%	-45%	-47%	-59%	-50%	-57%	-40%
Orcamento	2016	- 6.344	- 7.769	- 10.049	- 11.263	- 11.744	- 11.418	- 10.585	- 10.634	- 10.909	- 10.930	- 9.947	- 8.404	10.000
Real	2016	- 4.925	- 7.251	- 8.458	- 8.478	- 7.222	- 9.721	- 10.435	- 11.077	- 11.034	- 9.166	- 8.647	- 8.412	8.735
Var. in %		-22%	-7%	-16%	-25%	-39%	-15%	-1%	4%	1%	-16%	-13%	0%	-13%

Fonte: Elaborado pelo autor

O comportamento da conta dos fornecedores foi ao contrário do necessário para que o direcionador ajudasse a melhora do Working Capital. O foco dos administradores foi buscar a redução dos estoques e com isto o efeito foi ao contrário com a redução das compras a empresa reduziu o nível do contas a pagar.

Por outro lado, o departamento de compras procurou melhorar o prazo de pagamento dos fornecedores, mas em todas as solicitações de aumento de prazo de pagamento aos fornecedores os mesmo pediu um aumento do valor das mercadorias oque impedia que a negociação continuasse.

Como podemos ver ao invés da conta de fornecedores aumentarem elas reduziram a cada ano, em 2014: -10%, em 2015: -40% e em 2016: -13%.

Tabela: 5 O resultado da evolução dos dias WC nos anos de 2014 a 2016.

WC in Dias	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média
Orcamento	2014	130	99	83	71	69	61	60	59	54	53	55	52	70
Real	2014	111	106	81	74	78	79	92	90	75	87	92	86	88
Var. in %		-15%	8%	-2%	5%	13%	31%	52%	53%	40%	63%	68%	66%	24%
Orcamento	2015	95	103	98	85	81	81	78	76	75	72	72	86	84
Real	2015	119	125	122	149	172	156	153	143	116	128	137	146	139
Var. in %		25%	21%	25%	75%	113%	93%	95%	88%	55%	79%	90%	69%	66%
Orcamento	2016	136	127	117	91	87	92	92	89	78	73	75	81	95
Real	2016	132	126	114	125	137	135	135	148	130	149	143	134	134
Var. in %		-3%	-1%	-2%	38%	58%	46%	47%	66%	67%	105%	92%	66%	41%

Fonte:Elaborado pelo autor

A condução pelos administradores dos direcionadores do Working Capital da Empresa Alfa como verificado individualmente em cada tópico, nos mostrou que a

combinação dos mesmos foi prejudicada principalmente pela crise econômica que o Brasil viveu neste período que provocou uma queda muito brusca nas vendas da Empresa Alfa e por motivos muito específicos em cada um dos direcionadores.

Pelo comportamento dos dias de WC no decorrer dos meses conseguimos perceber que as ações tomadas pelos líderes da Empresa Alfa não foram suficientes para amenizar a queda das vendas no período e até mesmo para anular os efeitos dos problemas operacionais que a empresa teve no decorrer destes anos.

Infelizmente como relatado pelos gerentes às metas de Working Capital para o período já seriam agressivas para um momento estável dos negócios, mas foram extremamente difíceis para serem atingidas em um período estável como os dos anos de 2014 a 2016 como demonstrando na Tabela 5.

Para complementarmos o entendimento de porque as metas de dias de Working Capital da Empresa Alfa não foram atingidas no período iremos demonstrar a opinião e o entendimento dos líderes da Empresa pela aplicação de um questionário que visa estabelecer uma relação dos resultados obtidos pela empresa e a interpretação e conhecimento dos líderes sobre os mesmos.

4.3 Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa do Estudo de Caso

A seguir, será apresentada a análise de frequência das respostas através de quadros com dados coletados.

A pesquisa foi realizada para compreender o quanto os gestores da Empresa Alfa estão envolvidos e entendem os direcionadores do WC da Empresa e o como cada um percebe que o grupo está envolvido com este tema tão importante para a organização.

A pesquisa foi realizada com perguntas diretas, com respostas de SIM ou Não e um espaço para comentários que serão observados quando forem preenchidos por algum participante.

Iremos agora comentar como os líderes responderam cada uma das perguntas e se conseguimos atender o objetivo da pesquisa que é entender se os líderes compreendem o WC da Empresa e se eles acham que seus pares também interagem na busca do atingimento destes KPIs.

4.3.1 Conceito de WC

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre o funcionamento do WC, houve uma unanimidade a respeito pelo 9 participantes, apesar de um deles comentar que este conhecimento não deve ser aprofundado.

Smith,(1980) fala que o capital de giro líquido é definido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Com uma definição simples como a de Smith,(1980) para pessoas menos preparadas sobre o assunto parece que o assunto é de fácil entendimento.

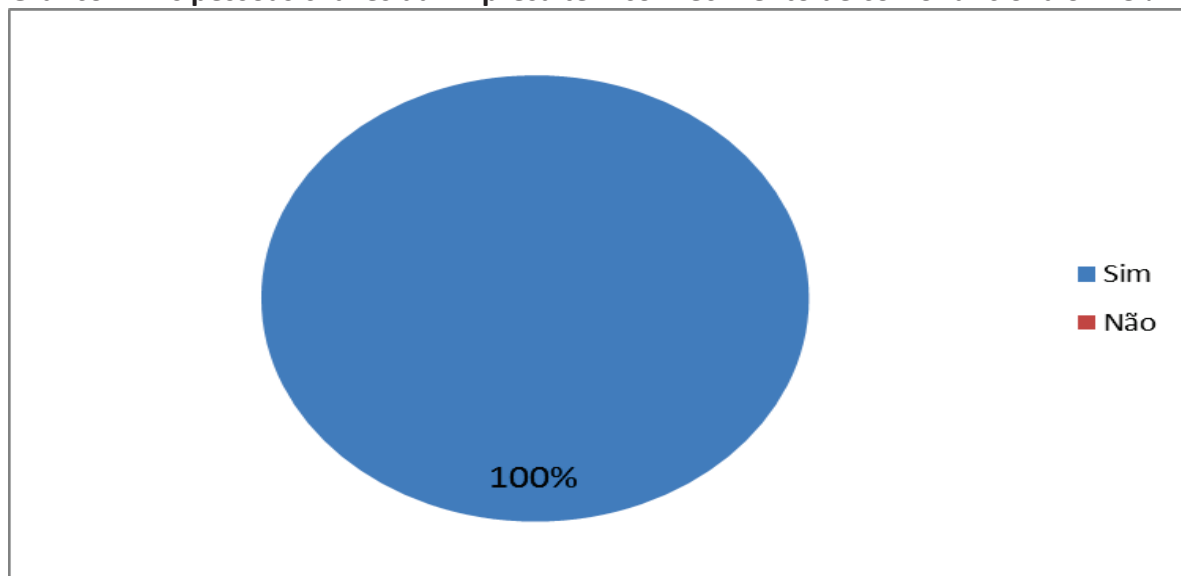
No Quadro 3 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 1 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 3: Resposta da pergunta 1

Pergunta de Pesquisa 1	As pessoas chaves da Empresa tem conhecimento de como funciona o WC ?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1: As pessoas chaves da Empresa tem conhecimento de como funciona o WC ?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Funcionamento dos direcionadores de WC.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre o funcionamento dos direcionadores do WC, não houve uma unanimidade a respeito pelo 9 participantes, sendo 3 “SIM” e 6 “NÃO”.

Fusco,(1996) diz que a administração do Capital de Giro é administrar as várias contas que compõem o capital de giro com relação ao nível de liquidez da Empresa.

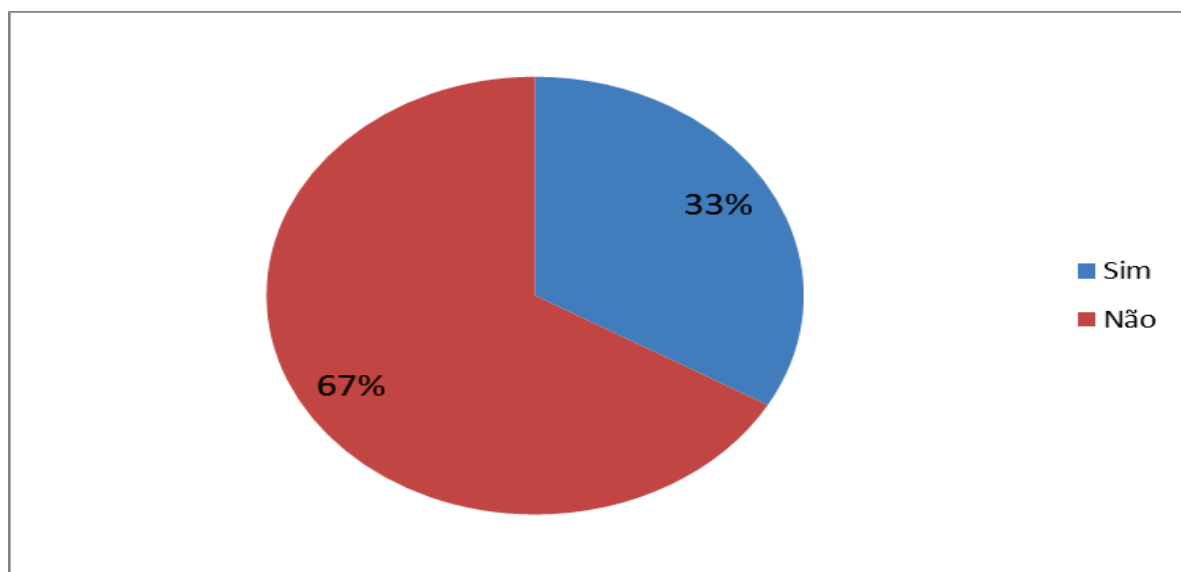
No Quadro 4 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 2 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 4: Resposta da pergunta 2

Pergunta de Pesquisa 2	O grupo de pessoas chaves da empresa entende o funcionamento dos direcionadores de WC?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	NÃO
Entrevistado 7	NÃO
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2: O grupo de pessoas chaves da empresa entendem o funcionamento dos direcionadores de WC?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Acompanhamento dos direcionadores de WC.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre o se acompanham os direcionadores do WC, não houve uma unanimidade a respeito pelo 9 participantes, sendo 4 “SIM” e 5 “NÃO”.

Pela quantidade de respostas “NÃO”, vemos que a os principais executivos da empresa não acompanham o resultado de suas decisões, pelo menos, regularmente.

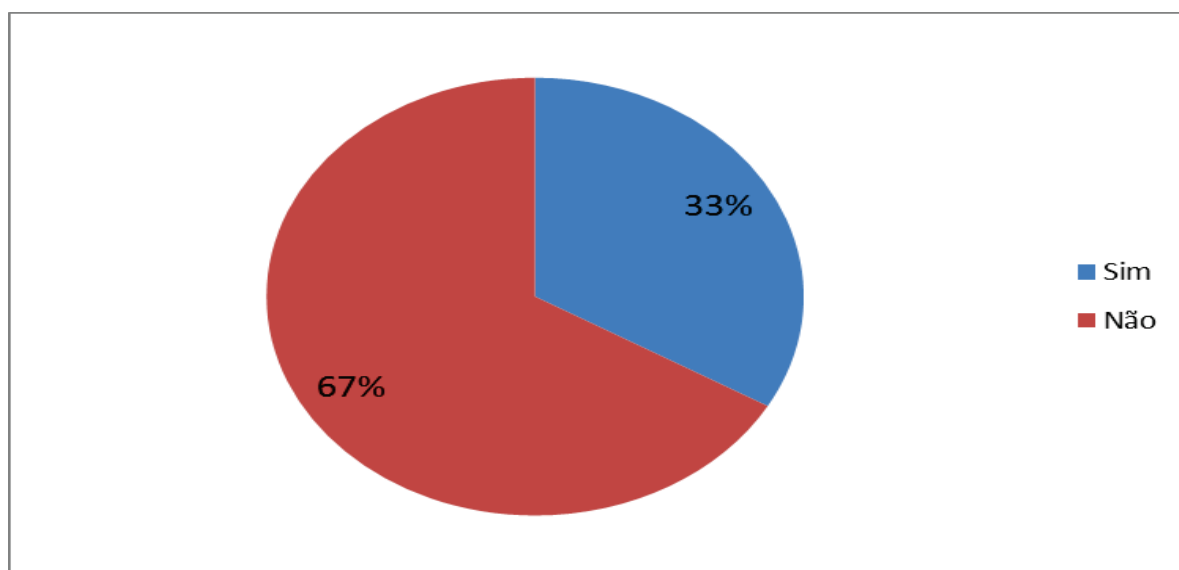
No Quadro 5 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 3 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 5: Resposta da pergunta 3

Pergunta de Pesquisa 3	Os gerentes acompanham o resultados de WC da Empresa?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3: Os gerentes acompanham o resultados de WC da Empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Analisar e discutir as variações do WC.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se analisam e discutem periodicamente as variações do WC, não houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 1 “SIM” e 8 “NÃO”.

Pela quantidade de respostas “NÃO” temos a confirmação da pergunta 4, ratificando que as decisões tomadas não são monitoradas através da análise das variações de uma forma regular.

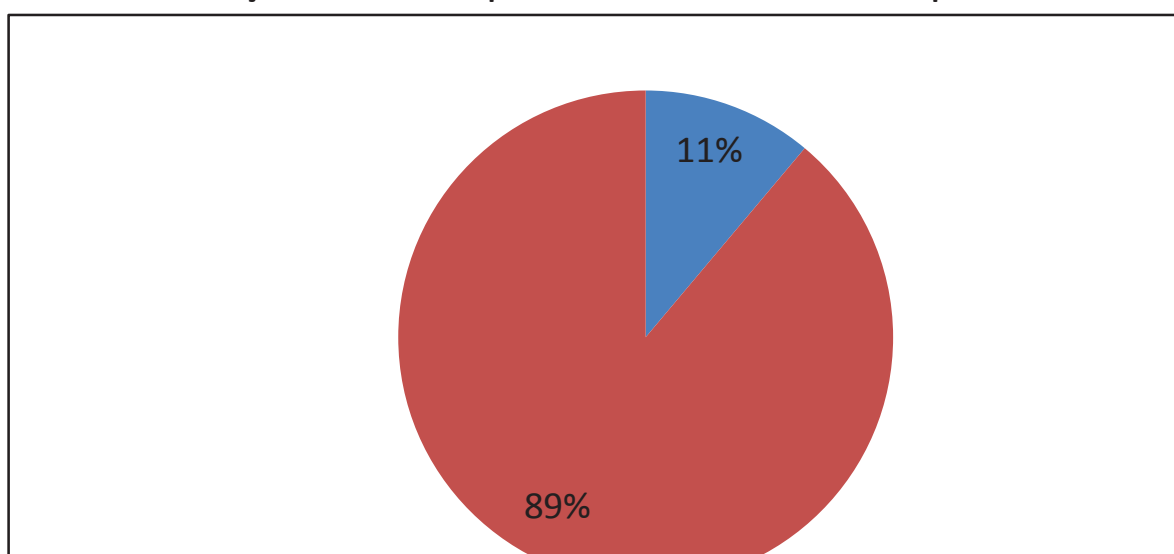
No Quadro 6 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 4 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 6: Resposta da pergunta 4

Pergunta de Pesquisa 4	As variações de WC da Empresa são analisadas e discutidas periodicamente?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	NÃO
Entrevistado 7	NÃO
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4: As variações de WC da Empresa são analisados e discutidas periodicamente?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.5 As pessoas chaves entendem a forma calculo WC pela empresa Alfa?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se entendem a forma de calculo do WC da Empresa não houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 7 “SIM” e 2 “NÃO”.

Pelo numero de respostas “ SIM” percebemos que em teoria a maioria dos lideres sabem como funciona a metodologia do calculo.

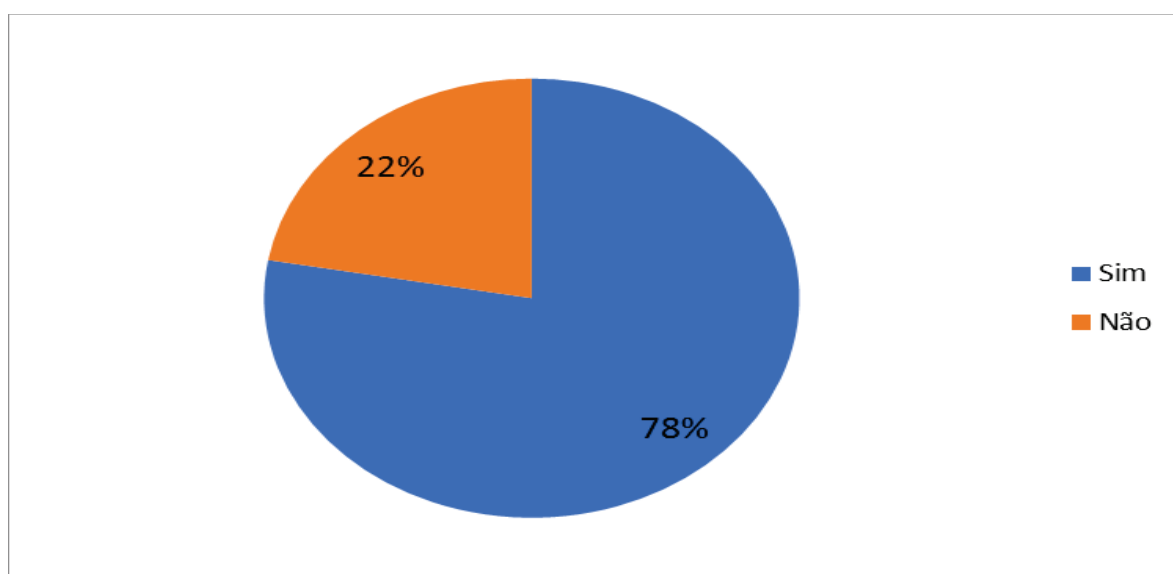
No Quadro 7 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 5 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 7: Resposta da pergunta 5

Pergunta de Pesquisa 5	As pessoas chaves da companhia entendem a forma que a Empresa Alfa calcula o WC?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	NÃO
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 5: As pessoas chaves da companhia entendem a forma que a Empresa Alfa calcula o WC?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.6 A Empresa Alfa tem uma politica de Crédito e Cobrança definida?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se a Empresa tinha uma politica de Crédito e Cobrança houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 9 “SIM” e 0 “NÃO”.

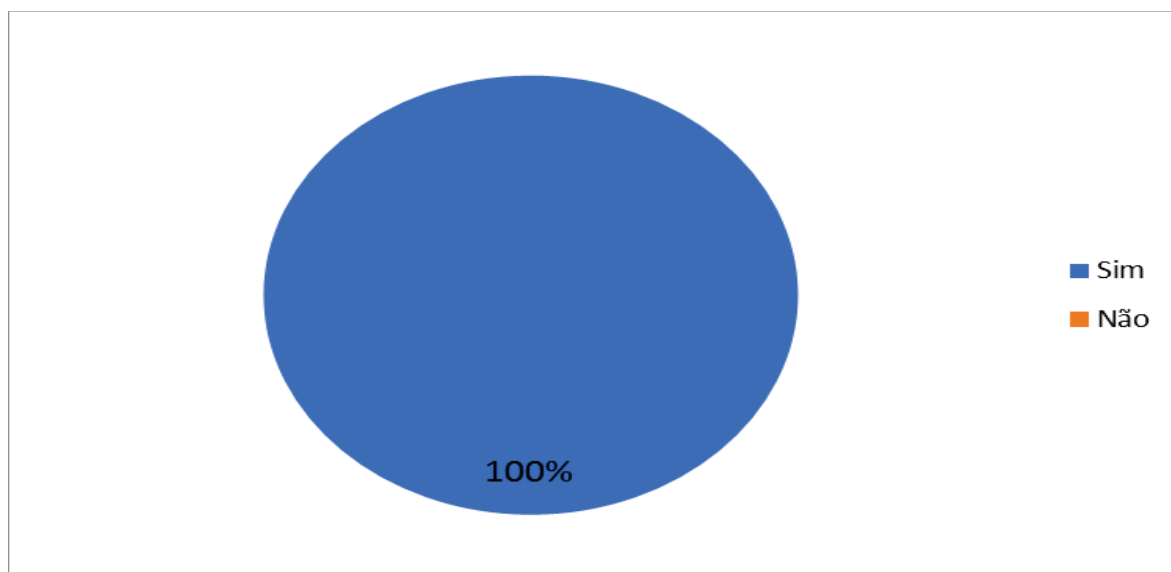
No Quadro 8 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 6 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 8: Resposta da pergunta 6

Pergunta de Pesquisa 6	A Empresa Alfa tem uma politica de Crédito e Cobrança definida?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6: A Empresa Alfa tem uma politica de Crédito e Cobrança definida?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.7 Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do contas a receber?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do contas a receber não houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 4 “SIM” e 5 “NÃO”.

Copeland; Weston,(1992) dizem que as vendas através do uso de políticas de crédito que provêm maiores facilidades para o clientes resultam em maiores níveis de contas a receber.

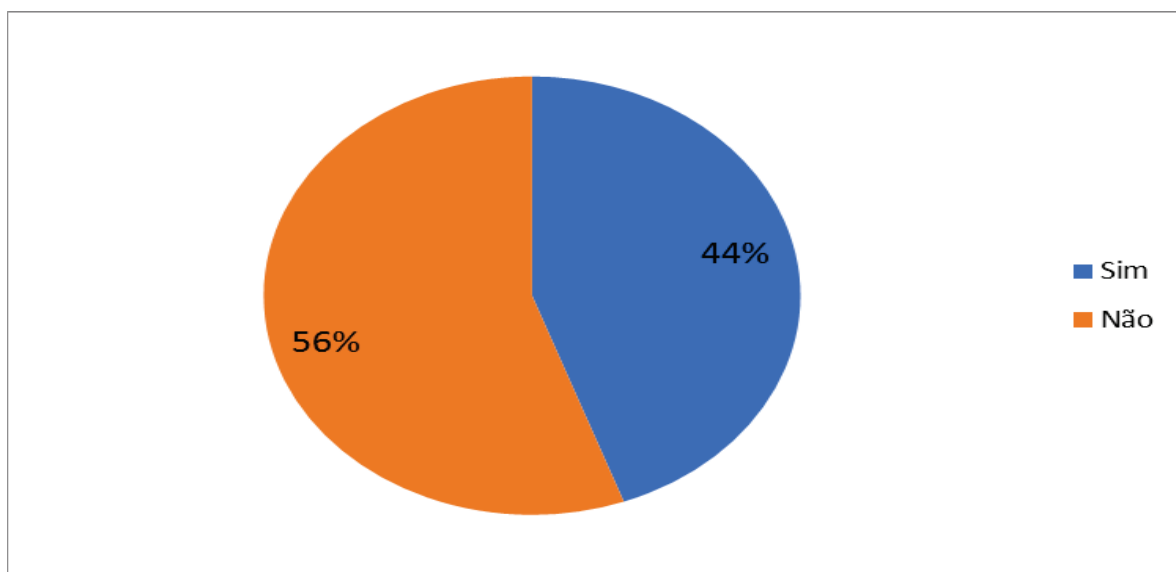
No Quadro 9 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 7 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro 9: Resposta da pergunta 7

Pergunta de Pesquisa 7	Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do Contas a receber?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7: Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do Contas a receber?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.8 A área de vendas apoia a área financeira na cobrança dos clientes?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se a área de vendas apoia a área financeira na cobrança dos clientes não houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 6 “SIM” e 3 “NÃO”.

Pelo número de respostas “ NÃO” constatamos que nem todos os líderes tem esta informação ou a área de vendas não executa esta atividade, pelo menos, de forma clara para toda a organização.

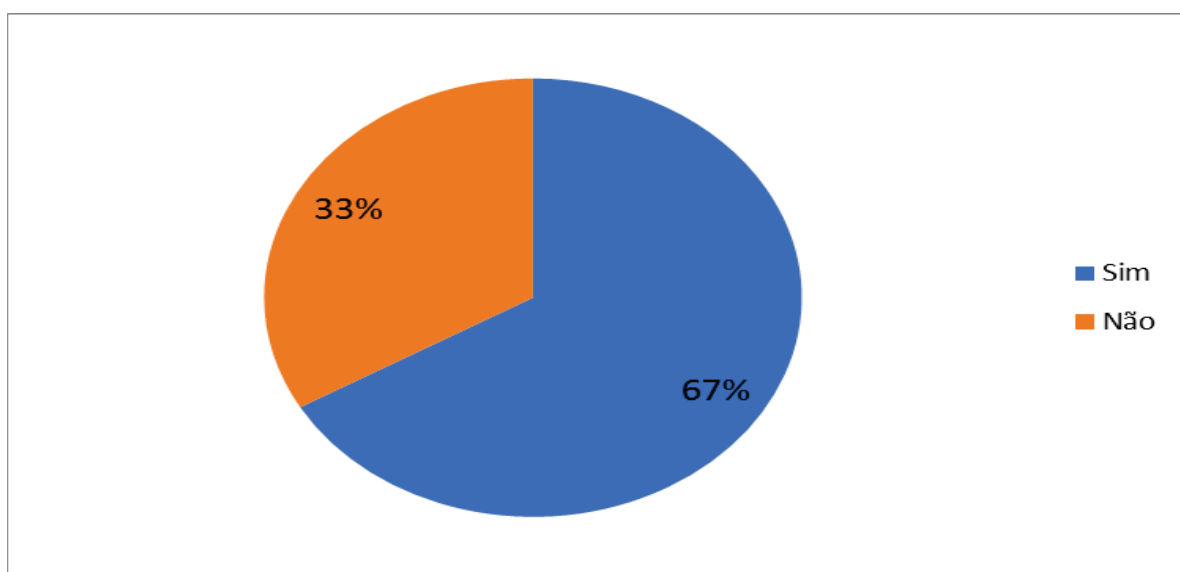
No Quadro 10 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 8 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 10 Resposta da pergunta 8

Pergunta de Pesquisa 8	A área de vendas apoia a área financeira na cobrança dos clientes?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8: A área de vendas apoia a área financeira na cobrança dos clientes?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.9 Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do contas a pagar?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do contas a pagar não houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 5 “SIM” e 4 “NÃO”.

Pelo numero de respostas “NÃO” pode se avaliar que este trabalho em conjunto entre compras e o departamento financeiro não é divulgado de forma efetiva pela organização ou ele não acontece de forma regular.

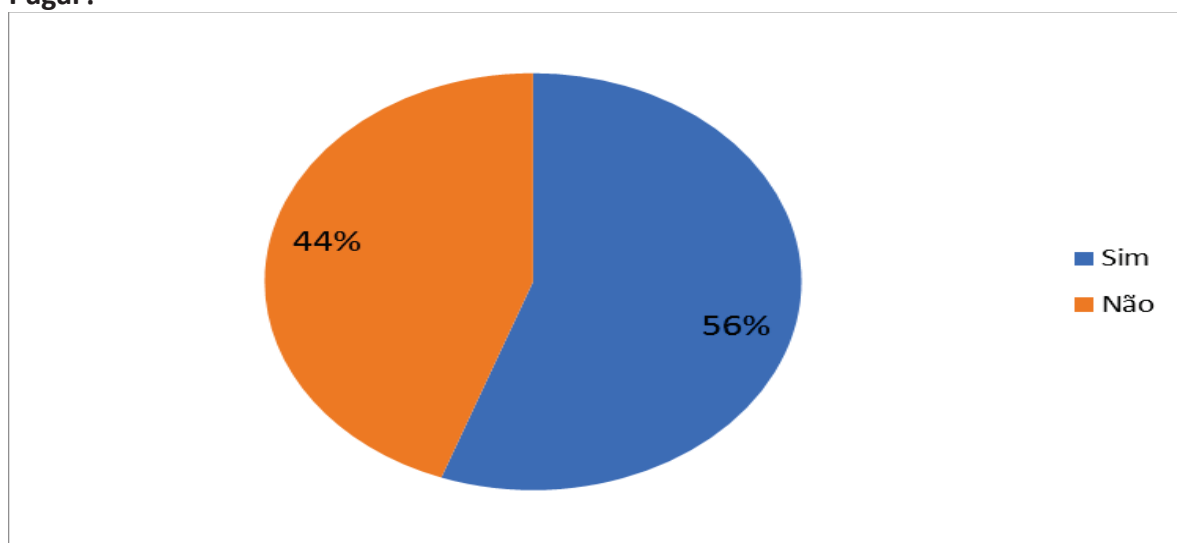
No Quadro 11 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 9 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 11 Resposta da pergunta 9

Pergunta de Pesquisa 9	Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do Contas a Pagar?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9: Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do Contas a Pagar?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.10 Os gestores de Logística acompanham a evolução dos estoques?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se os gestores de logística acompanham a evolução dos estoques houve uma unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 9 “SIM” e 0 “NÃO”.

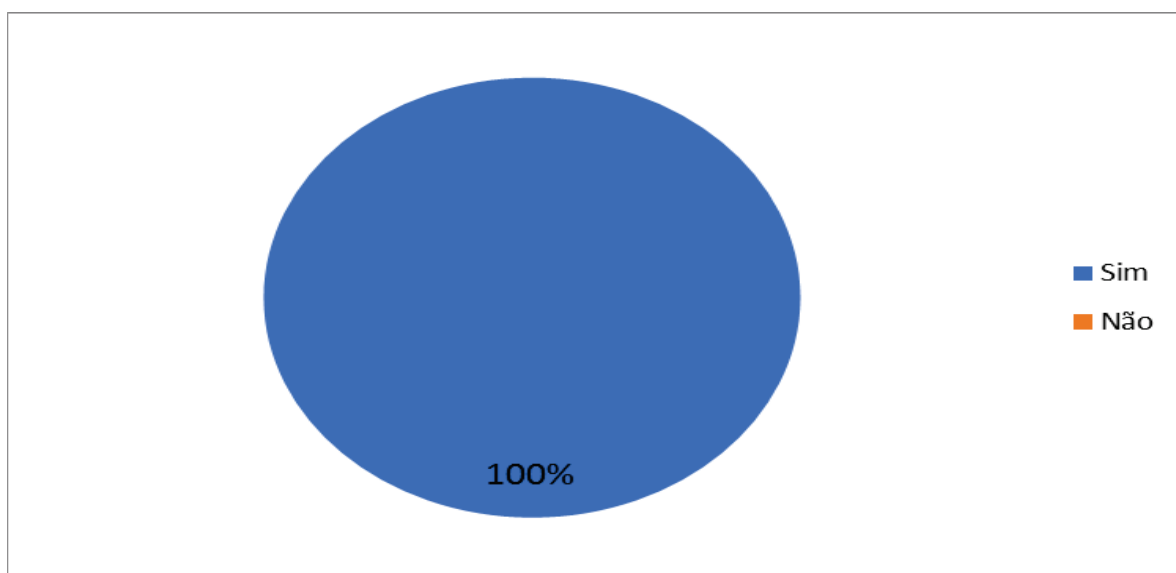
No Quadro 12 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 10 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 12 Resposta da pergunta 10

Pergunta de Pesquisa 10	Os gestores de Logística acompanham a evolução dos estoques?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 10: Os gestores de Logística acompanham a evolução dos estoques?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.11 O departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC da Empresa?

Os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se o departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC não houve unanimidade pelos 9 participantes, sendo 4 “SIM” e 5 “NÃO”.

Veificamos que este trabalho do departamento de compras não é reconhecido pelo restante dos lideres da organização, apesar de ser de suma importância já que dependendo do modelo de compra usado este estoque já conta como estoque em transito desde o momento de sua compra no valor do inventario final do mês.

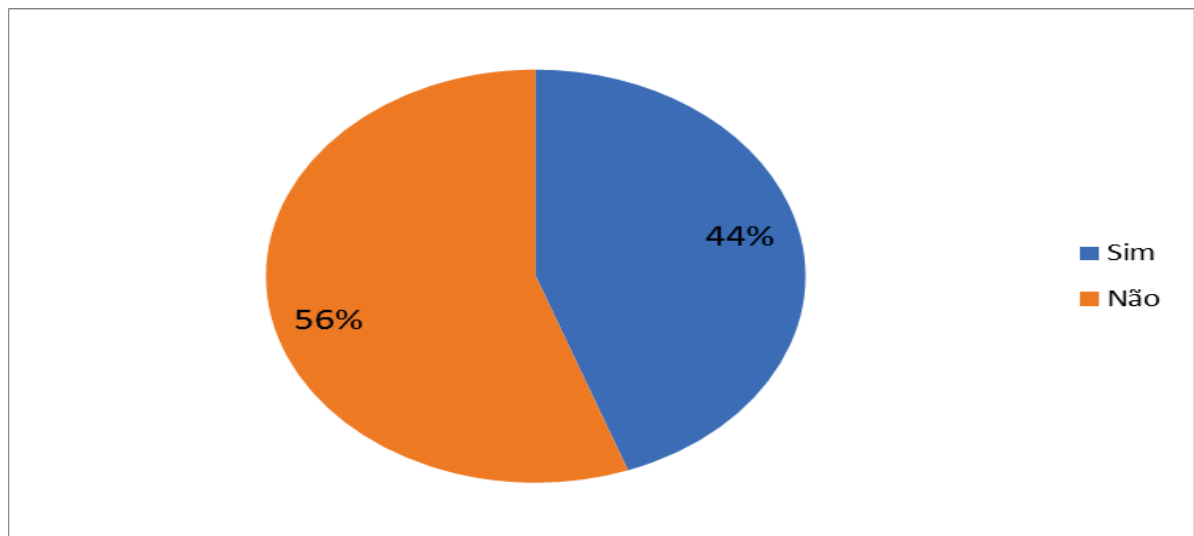
No Quadro 13 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 11 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 13 Resposta da pergunta 11

Pergunta de Pesquisa 11	O departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC da Empresa?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	NÃO
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 11: O departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC da Empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.12 Os gestores de vendas e logísticas acompanham as variações das provisões de venda da Empresa?.

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados se os gestores de vendas e logística acompanham as variações das provisões de venda da Empresa não houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 8 “SIM” e 1 “NÃO”.

Pelo numero de respondentes que responderam “ SIM” verificamos que este é um processo que ocorre regularmente na Empresa. No momento da coleta de dados o gerente de logística fez referencia que a Empresa, desde o segundo semestre de 2016 usa formalmente um ciclo de revisão das provisões de vendas.

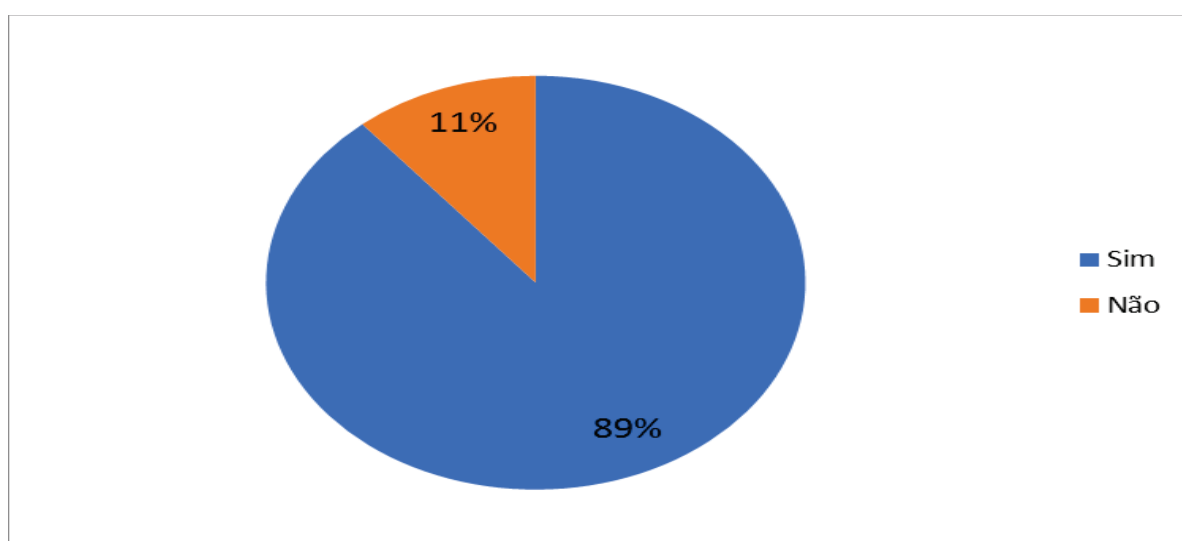
No Quadro 14 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 12 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 14 Resposta da pergunta 12

Pergunta de Pesquisa 12	Os gestores de vendas e logística acompanham as variações das provisões de venda da Empresa?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 12: Os gestores de vendas e logística acompanham as variações das provisões de venda da Empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.13 . Os gerentes entendem a sincronização temporal WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se os gerentes entendem a sincronização temporal WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente não houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 1 “SIM” e 8 “NÃO”.

Marques;Braga,(1995) falam que em um empresa industrial o ciclo de caixa ou operacional pode ser definido como o período compreendido desde a geração dos compromissos com fornecedores na aquisição de insumos até o efetivo recebimento das faturas correspondentes às vendas efetuadas a clientes.

Marques;Braga, (1995) resumem de uma forma muito simples este ciclo, mas a perfeita compreensão do mesmo é fundamental para o sucesso da organização e pelo nível de respostas “Não” fica claro que a Empresa precisa aprofundar o conhecimento dos gestores sobre este ponto do Working Capital,

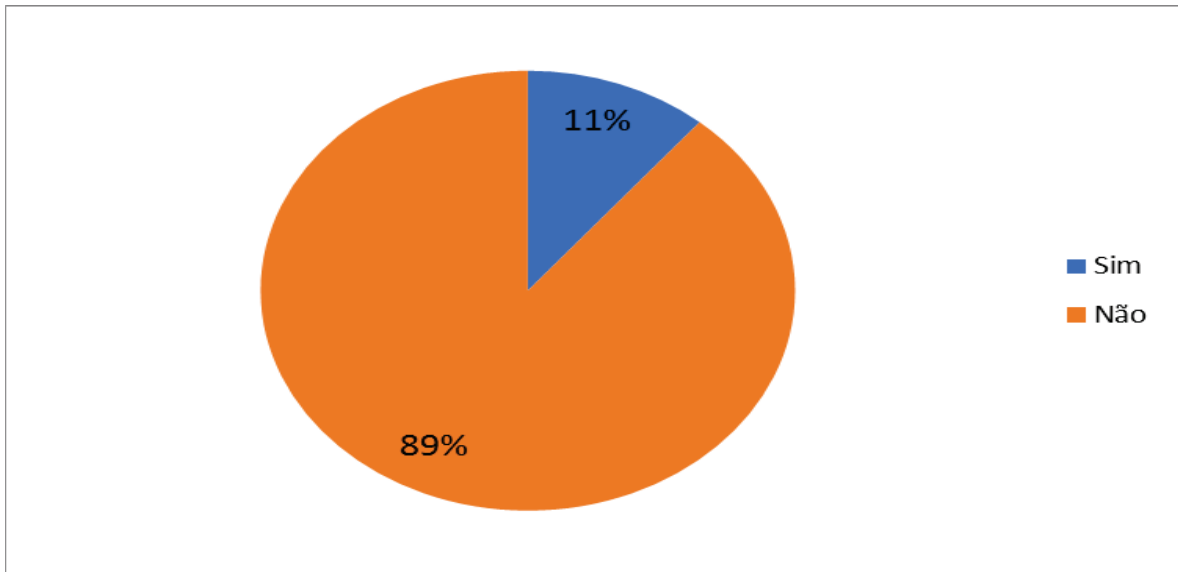
No Quadro 15 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 13 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 15 Resposta da pergunta 13

Pergunta de Pesquisa 13	Os gerentes entendem a sincronização temporal WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	NÃO
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	NÃO
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 13: Os gerentes entendem a sincronização temporal WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.14 Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da empresa e não houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 2 “SIM” e 7 “NÃO”.

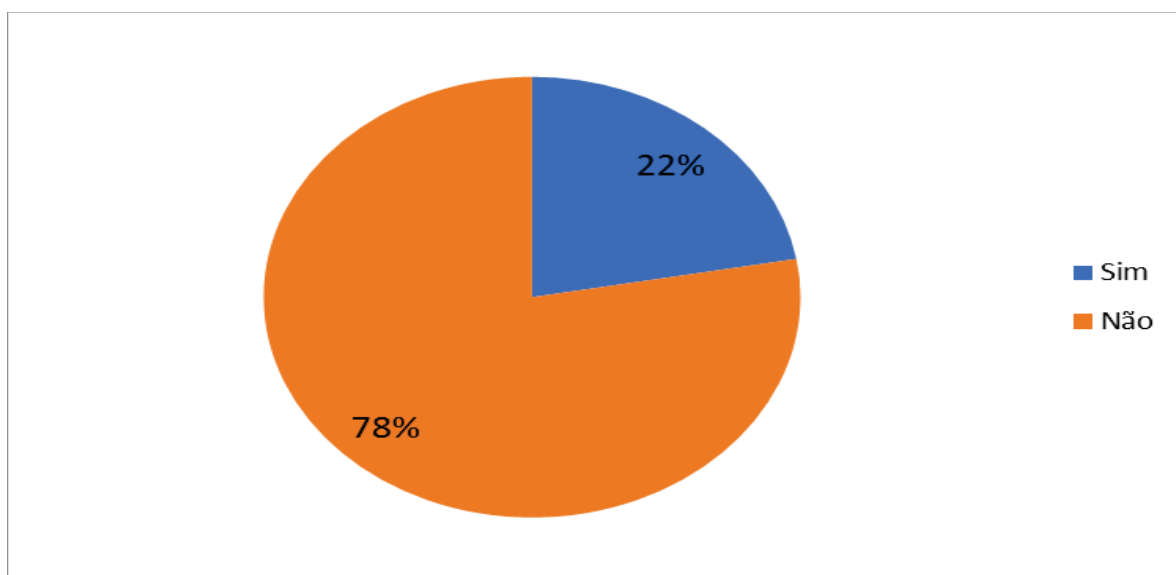
Com 7 indicações de “Não” verificamos que apesar de cada gestor participar da previsão do direcionar ligado a sua área eles não entendem ou sabem do todo e com isto percebe-se que a Empresa precisa envolver todos os seus líderes de forma uniforme para as projeções e acompanhamento dos direcionadores do Working Capital.

No Quadro 16 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 14 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 16 Resposta da pergunta 14

Pergunta de Pesquisa 14	Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	NÃO
Entrevistado 5	NÃO
Entrevistado 6	NÃO
Entrevistado 7	NÃO
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 14: Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.15 Todos os líderes participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se todos os líderes participam do orçamento e revisões de resultado da Empresa não houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 7 “SIM” e 2 “NÃO”.

O envolvimento dos líderes no orçamento da empresa é confirmado pela maioria dos líderes, sendo esta ferramenta de suma importância para a empresa, com isto, avaliamos que todos os principais líderes da empresa devem ser envolvidos formalmente no processo de orçamento da Empresa Alfa.

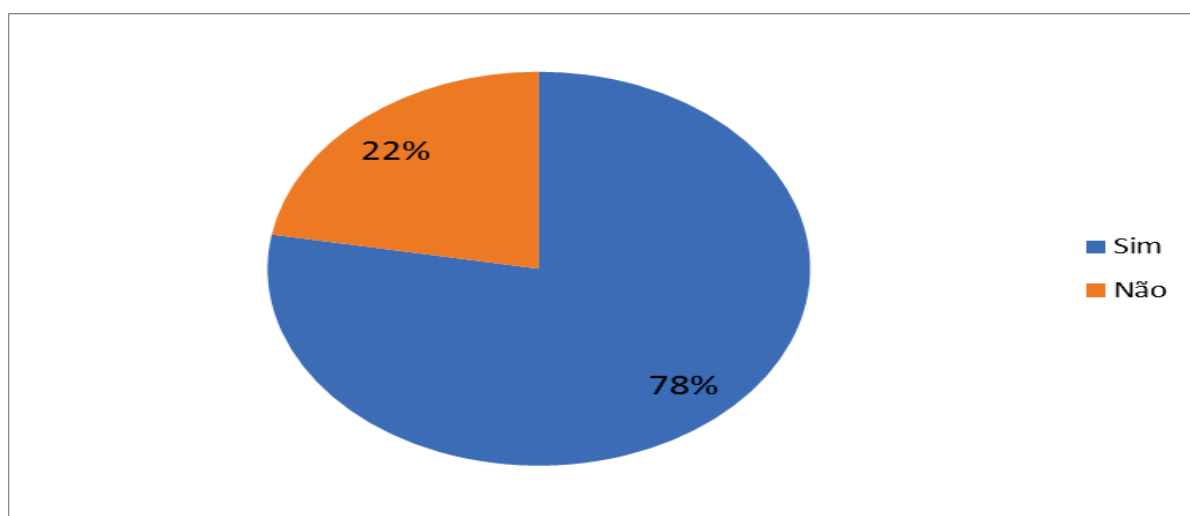
No Quadro 17 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 15 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 17 Resposta da pergunta 15

Pergunta de Pesquisa 15	Todos os líderes participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 15: Todos os líderes participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.16 As metas de vendas da Empresa são atingíveis?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se As metas de vendas da Empresa são atingíveis houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 8 “SIM” e 1 “NÃO”.

Smith,(1980) fala que a administração do capital de giro representa uma maneira de lidar com as incertezas típicas dos negócios e mercados explorados. Todas as projeções de vendas são feitas através de premissas e estas previsões são organizadas pelos executivos de vendas que no caso da Empresa Alfa muitos dos seus lideres acreditam que as vendas são atingíveis.

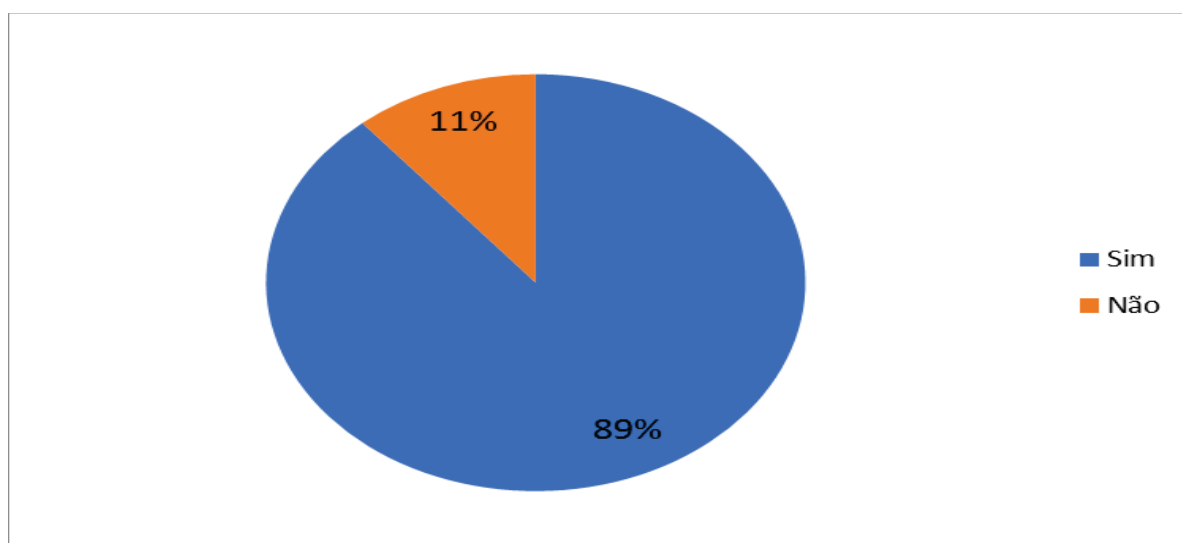
No Quadro 18 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 16 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 18 Resposta da pergunta 16

Pergunta de Pesquisa 16	As metas de vendas da Empresa são atingíveis?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	NÃO
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 16: As metas de vendas da Empresa são atingíveis?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.17 As metas de vendas são usadas como base das projeções de compra?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 9 “SIM” e 0 “NÃO”.

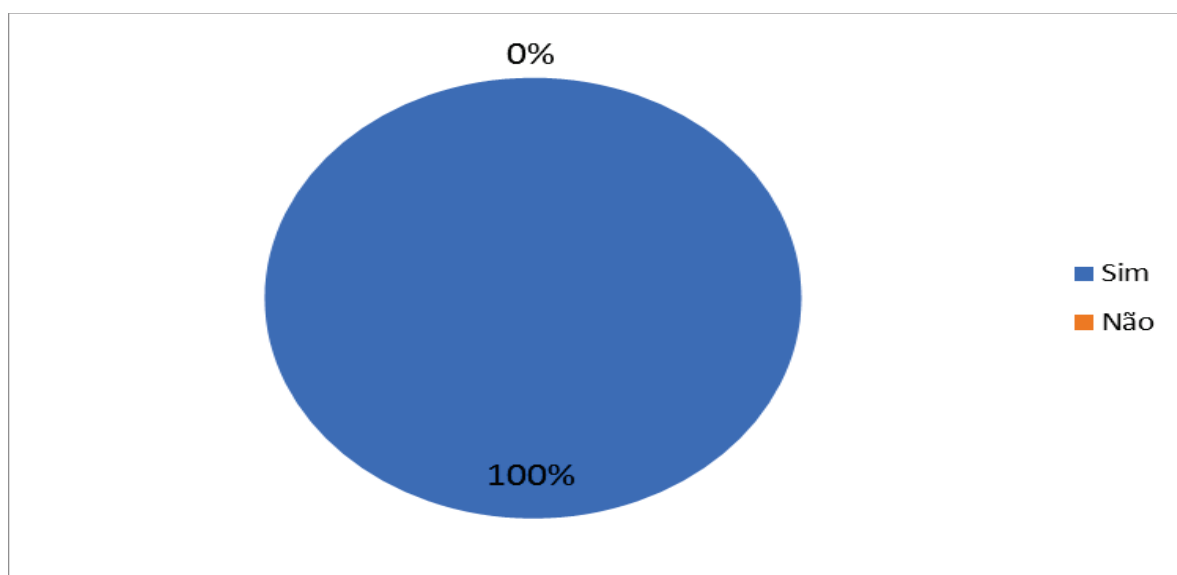
No Quadro 19 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 17 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 19 Resposta da pergunta 17

Pergunta de Pesquisa 17	As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 17: As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.18 O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se o departamento de compras negociava melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 9 “SIM” e 0 “NÃO”.

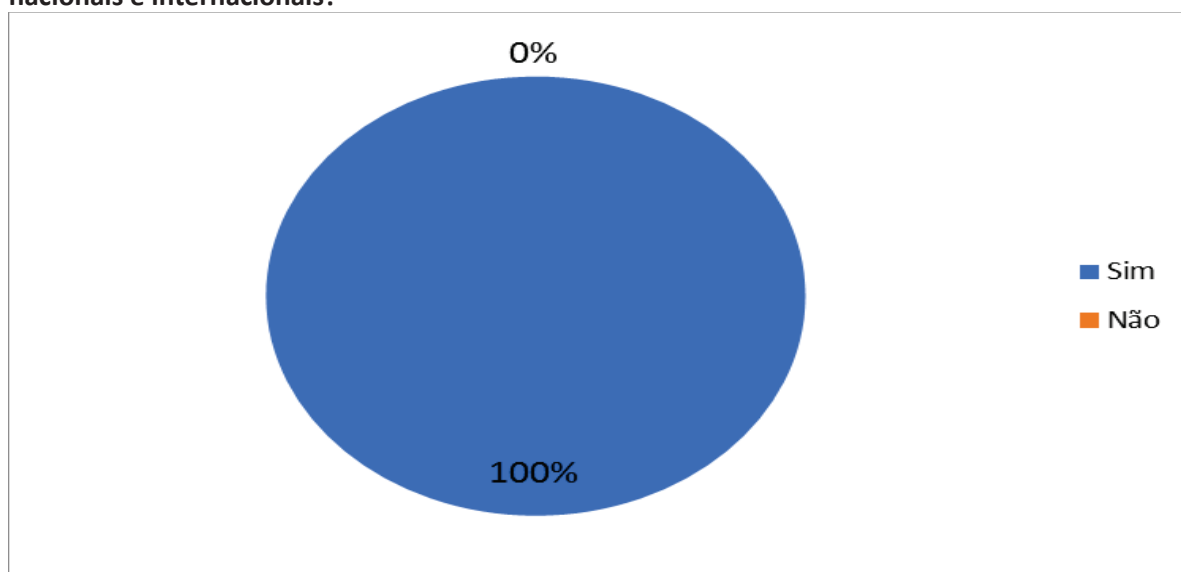
No Quadro 20 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 18 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 20 Resposta da pergunta 18

Pergunta de Pesquisa 18	O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?
Entrevistado 1	SIM
Entrevistado 2	SIM
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 18: O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.19 O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?

Quando os gestores da Empresa Alfa foram questionados sobre se o departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento não houve unanimidade a respeito pelos 9 participantes, sendo 7 “SIM” e 2 “NÃO”.

Pela quantidade de respostas “ SIM “ a maioria dos executivos da empresa tem o entendimento que o departamento de vendas trabalha para melhorar os prazos de recebimento oque ajuda e muito a melhor performance do Working Capital.

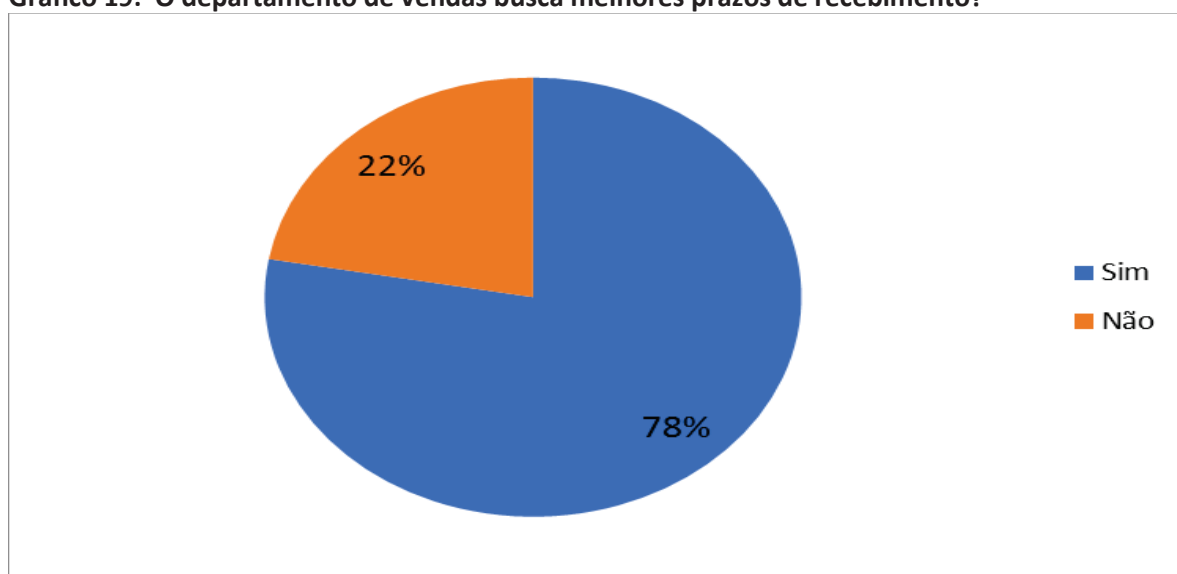
No Quadro 21 podemos ver a resposta de cada um dos respondentes e no Gráfico 19 podemos analisar a proporção das respostas.

Quadro: 21: Resposta da pergunta 19

Pergunta de Pesquisa 19	O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?
Entrevistado 1	NÃO
Entrevistado 2	NÃO
Entrevistado 3	SIM
Entrevistado 4	SIM
Entrevistado 5	SIM
Entrevistado 6	SIM
Entrevistado 7	SIM
Entrevistado 8	SIM
Entrevistado 9	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 19: O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar quais foram os fatores que causaram variações no Working Capital da Empresa Alfa na Divisão de Hidráulicos contra os valores orçados e para conseguir atingir este objetivo foi usada como base à avaliação dos questionários, bem como o material obtido na coleta de dados.

As duas fontes da pesquisa mostraram alguns indícios que influenciaram certamente no não atingimento das metas de WC da Empresa Alfa.

Como foram avaliados os dados coletados, como foram entrevistados os principais líderes da empresa, foram verificadas algumas possibilidades de melhorar os resultados da empresa, baseados na literatura existente sobre o assunto e trazendo este conhecimento para o dia a dia dos negócios da empresa.

5.1 Proposta de Melhoria

O objetivo do Quadro número 22 é mostrar os principais pontos que foram observados na coleta de dados ou na pesquisa realizada sobre o Working Capital da Empresa Alfa Ltda e o que a literatura fala sobre os principais direcionadores do Working Capital e através de indicações conseguir melhorar o resultado da empresa.

Seguiremos a lógica do questionário realizado com os principais líderes da organização e veremos através da interpretação das respostas dadas qual era o conhecimento do grupo de gestores e quais devem ser as dicas para que a empresa tenha uma melhor performance para atingir suas metas de Working Capital nos anos futuros e ter um fluxo financeiro mais estável com os resultados atingidos.

O Primeiro bloco de perguntas se baseou em entender se o grupo de líderes da empresa tinha conhecimento sobre o assunto Working Capital e se eles entendiam o funcionamento do mesmo.

Assaf Neto, (2009) diz que todas as decisões de negócio estão relacionadas às mais diversas atividades operacionais e financeiras da organização. Nesse sentido, a administração do capital de giro deve garantir a adequada consecução da política de estocagem de produtos, compra de materiais, produção, venda de mercadorias e concessão de prazo para recebimento dos clientes.

A sugestão esta baseada que a compreensão do tema Capital de Giro, bem como o entendimento da sua dinâmica só pode ser compreendido pelo líderes da

organização se os líderes forem treinados por pessoas capacitadas que possam lhe mostrar os impactos sobre suas ações.

O segundo bloco do questionário busca entender se os líderes da empresa acompanham os resultados e as variações do capital de giro periodicamente.

Braga, (1991) A gestão do capital de giro é extremamente dinâmica exigindo a atenção diária dos executivos financeiros. Qualquer falha nesta área de atuação poderá comprometer a capacidade de solvência da empresa e/ou prejudicar a sua rentabilidade.

Braga, (1991) chama a atenção que o Capital de Giro da empresa precisa cuidados diários e envolvimento dos líderes que devem acompanhar os resultados e suas variações com o planejamento da organização.

No Quadro 22 de propostas de melhoria segue uma sugestão que visa que os executivos da empresa sejam envolvidos desde a criação das metas de Working Capital até seu acompanhamento dentro da periodicidade que a empresa achar adequada.

Os executivos devem entender o que é o Working Capital, como sua área ou departamento pode contribuir para o atingimento das metas e posteriormente a empresa compartilhar com todos os executivos juntos os resultados do período e seus desvios pode ajudar muito a acuracidade das projeções ao longo do tempo.

O terceiro bloco de perguntas tem a preocupação de ressaltar que os executivos da empresa devem entender bem como a empresa calcula o Working Capital, como funciona o método e como a venda influencia os direcionadores de WC para este cálculo.

Outro ponto deste bloco é referente às políticas que a empresa tem sobre o direcionador de contas a receber da empresa, se todos os líderes sabem da existência da política específica do contas a receber, se as ações tomadas pelos departamentos de venda e financeiro são compartilhadas e se estas duas áreas divulgam estas ações para melhorar o contas a receber da empresa.

Coperland; Weston, (1992) dizem que vendas através do uso de políticas de crédito que provêm maiores facilidades para clientes e resultam em maiores níveis de contas a receber.

A literatura faz referência ao cuidado que as empresas devem ter no gerenciamento das suas vendas no tocante ao financiamento próprio a clientes ou

condições facilitadas de crédito, todas estas ações ajudam a venda, mas devem ser avaliadas antes de seu uso, porque teram influencia direta no direcionador de clientes aumentando seu saldo ou o prazo de recebimento dos valores vendidos.

Como proposta de melhoria sugerida é referente a dar treinamento aos lideres sobre as politicas de crédito da empresa, sobre como estão os KPIs financeiros da empresa e um envolvimento maior do departamento de vendas sobre a inadimplência que a empresa esta tendo para que o financeiro e o departamento de vendas trabalhem em conjunto para melhorar a cobrança da empresa e seu indicador de inadimplência.

Outro ponto que foi feito referencia na proposta de melhoria foi o do departamento de compras que tem ação direta nos indicadores de contas a pagar e no de estoques e como os lideres da empresa trabalham nestes direcionadores.

Um bom trabalho feito nestes indicadores e com o envolvimento de todos os lideres podem ajudar e muito o Working Capital da Empresa.

De acordo com Assaf Neto,(2003), a administração do capital de giro engloba decisões de compra e venda, e também as mais diversas atividades operacionais e financeiras de uma empresa. Observa-se que a administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias, e prazo de recebimento.

Com esta indicação de Assaf Neto,(2003) vemos que a administração do capital giro é uma gestão compartilhada que exige decisões que afetam varias áreas da empresa ao mesmo tempo e que as decisões devem de preferencia ser tomadas e informadas a todos os lideres para que sejam de conhecimento e avaliado seus impactos de forma sistêmica.

Como indicação de melhoria foi avaliado que o controle dos indicadores com um acompanhamento periódico vai ajudar os lideres a entender que suas ações tem reflexo nas outras áreas e que a sinergia entre finanças e o departamento de compras pode ajudar muito os indicadores de contas a pagar e de estoque

Outro ponto importante que foi avaliado faz referencia as previsões de vendas, este ponto é de extrema importância, porque uma variação na meta de vendas pode acarretar em variações em todos os outros indicadores.

A Empresa Alfa também usa as vendas para calcular o Working Capital em dias e por isto este indicador é muito importante para ela.

Fusco,(1996) diz que o nível de vendas e o capital de giro são necessários para manter a continuidade operacional dos negócios.

As vendas são a base do resultado de um negocio e o envolvimento de todos os lideres neste indicador é extremamente importante para o gerenciamento do Working Capital.

Como proposta de melhoria foi indicado que as áreas de logística e de vendas além de acompanhar as metas de vendas façam uma divulgação para os demais lideres e tornem este tema de conhecimento periódico para todo o grupo.

Outro ponto importante para este trabalho é se todos os lideres entendem a sincronização de todos os direcionadores de Working Capital, se participam das previsões de Working Capital da Empresa, bem como de seu orçamento.

Fusco,(1996) fala que a principal função de quem toma decisões correspondentes à administração de capital de giro é administrar as várias contas que compõem o capital de giro com relação ao nível de liquidez da empresa, ou seja, nem muita nem pouca liquidez, perseguindo a harmonia e o equilíbrio próprio das características do negócio explorado.

A sincronização dos direcionadores de Working Capital é o segredo do bom resultado deste indicador, conseguir equilibrar as vendas, os estoques, o contas a pagar e o contas a receber é a indicação do sucesso de uma empresa.

Como sugestão de melhoria foi indicado que os lideres sejam treinados e participem da construção das metas e se envolvam no acompanhamento periódico dos direcionadores do Working Capital e que sejam envolvidos e treinados na construção do orçamento da empresa e nas suas atualizações.

O ponto final do quadro de melhorias esta vinculando as metas de vendas, as projeções de compras, as metas de fornecedor e o trabalho referente a redução do prazo de recebimento.

Este ponto foi o encerramento do ciclo do Working Capital, mas todas as ações recomendadas estão alinhadas as sugestões anteriores as quais conduzem a empresa a disponibilizar conhecimento e permitir maior interação as áreas para a construção, acompanhamento e atingimento das metas estabelecidas em conjunto

por todos eles. O Quadro 32 apresenta as melhorias sugeridas baseando-se em cada pergunta relacionada à análise de dados.

Quadro 22: Proposta de Melhoria

Relação análise de dados	Variável	Pergunta de Pesquisa	Melhorias
4.2.1	Conceito de WC	1- As pessoas chaves da Empresa tem conhecimento de como funciona o WC ?	Os líderes da empresa acreditam ter o conhecimento, mas é sempre importante renovar este conhecimento e buscar atualizações.
4.2.2	Classificação do WC	2- O grupo de pessoas chaves da empresa entendem o funcionamento dos direcionadores de WC?	Quando questionados dos direcionadores individualmente os líderes demonstram não dominar os conceitos na prática. Como sugestão os líderes devem receber treinamento e conhecimento das variáveis do WC.
4.2.3	Principais Objetivos	3- Os gerentes acompanham o resultados de WC da Empresa?	Segundo o questionário 5 pessoas responderam que não, com isto, percebemos a falta de envolvimento no gerenciamento do WC por parte da equipe e sugerimos o compartilhamento mensal dos resultados.
4.2.4	Principais Objetivos	4- As variações de WC da Empresa são analisadas e discutidas periodicamente?	Neste resposta 8 pessoas responderam que não. Apesar da empresa controlar o KPI os líderes não se sentem envolvidos. A proposta é que os líderes entendam onde suas áreas podem ajudar para o atingimento das metas.
4.2.5	Metodo WC da Empresa	5- As pessoas chaves da companhia entendem a forma que a Empresa Alfa calcula o WC?	Os líderes acreditam ter o conhecimento teórico do metodo de calculo, mas como a empresa não atinge seus objetivos seria importante demonstrar os reflexos nos resultados para cada ação tomada pela empresa nos direcionadores do WC.
4.2.6	Gerenciamento Contas a Receber	6- A Empresa Alfa tem uma politica de Credito e Cobrança definida?	Todos os líderes sabem que a empresa tem uma politica definida sobre o credito e a cobrança, mas como melhoria regularmente a empresa pode atualizar seus líderes nas politicas e KPI financeiros da empresa.
4.2.7	Contas a Receber	7- Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do Contas a receber?	A maioria dos líderes acreditam que não existe esta harmonia entre as areas, e por isto, seria importante para a empresa que as areas envolvidas com vendas e entregas tenham o conhecimento de como esta a inadimplencia da empresa por cliente.
4.2.8	Contas a Receber	8- A area de vendas apioa a area financeira na cobrança dos clientes?	Dos gerentes 6 falam que sim, mas se não existe uma unanimidade a empresa tem que informar o resultado conjunto das ações de cobrança do financeiro e comercial da empresa.
4.2.9	Gerenciamento Contas a Pagar	9- Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do Contas a Pagar?	Pela falta de unanimidade percebemos que este assunto não é informado a todos os líderes, como melhoria fica que o resultado das ações e dos resultados dos KPI devem ser divulgados.
4.2.10	Gerenciamento Inventário	10- Os gestores de Logistica acompanham a evolução dos estoques?	Como o estoque é o principal ponto de preocupação dos líderes e o saldo do estoque é de conhecimento de todos fica este direcionador do WC, como referencia de gerenciamento e informação para todos os outros direcionadores.
4.2.11	Gerenciamento Inventário	11- O departamento de compras analisa a mudança do mix de compras nacionais e importadas no resultado do WC da Empresa?	Perebemos pela resposta que a mudança do mix de fornecimento vem mais por questões operacionais da empresa, do que como ação para redução de WC. Oque podemos indicar é que quando existirem mudanças profundas de mix que este decisão seja compartilhada entre todos os líderes.
4.2.12	Gerenciamento Inventário	12- Os gestores de vendas e logistica acompanham as variações das previsões de venda da Empresa?	Este tema apesar de não ter unanimidade foi suportado por um processo interno de acompanhamento mensal dos volumes de vendas. Já que existe um processo só indicamos que exista uma divulgação a todas as pessoas chaves da empresa.
4.2.13	Ciclo Operacional da Empresa	13- Os gerentes entendem a sincronização temporam WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?	Considera-se esta questão a mais importante para o atingimento das metas propostas, os líderes tem conhecimento teórico que deve ser melhorado constantemente, mas oque falta realmente é envolvimento nas decisões praticas sobre WC e a consequencia de suas decisões.
4.2.14	Projeções da Empresa	14- Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?	Pela resposta foi constatada que não, então como sugestão acredito que seja importante todos os líderes participarem das projeções de todos os direcionadores do WC.
4.2.15	Orçamento da Empresa	15- Todos os líderes participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?	Apesar de não ser unanime este caso é suportado por um processo de orçamento e de previsões trimestrais, mas a melhoria neste ponto deve ser a divulgação das metas e ações sobre o WC.
4.2.16	Metas de Vendas	16- As metas de vendas da Empresa são atingíveis ?	Houve unanimidade neste ponto, mas com melhoria podemos indicar a divulgação aberta das metas por seguimento e mercado que tem perfis diferentes dentro de cada direcionador de WC.
4.2.17	Metas de Vendas	17- As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras?	Como estoques e vendas são os direcionadores mais conhecimentos, ficou mais facil de perceber o conhecimento dos líderes para este tema. Fica a proposta de usar este modelo para os demais indicadores.
4.2.18	Prazo Fornecedores	18- O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?	Mesmo com a dificuldade do mercado a maioria dos líderes percebe o esforço dos departamentos para um atingimento das metas. Minha sugestão é que a cada periodo de tempo o departamento demonstre aos principais líderes os resultados obtidos no periodo.
4.2.19	Prazo de Vendas	19- O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?	Mesmo com a dificuldade do mercado a maioria dos líderes percebe o esforço dos departamentos para um atingimento das metas. Minha sugestão é que a cada periodo de tempo o departamento demonstre aos principais líderes os resultados obtidos no periodo.

5.2 Limitações do Estudo

Foram levantados dados dos direcionadores do Working Capital da Empresa Alfa e foi feito um questionário para os seus principais líderes, mas os dados são as metas anuais abertas por mês e seu atingimento por mês, não foi possível fazer uma análise mais profunda somente constatações pelos resultados da época. Quanto as entrevistas podemos ter questões pessoais ou até mesmo um deslocamento da culpa do não atingimento para uma outra área da empresa, mas acredita-se que o resultado tanto do levantamento dos dados quanto da entrevista trazem uma boa amostra do porque a empresa não atingiu as metas de working capital no período estudado.

5.3 Futuros Desdobramentos

Este estudo se propôs a levantar informações, de o porquê, a Empresa Alfa Ltda, não atingiu as metas de Working Capital no período estudado. Foram levantados os dados com facilidade e o próximo passo para encerramento deste trabalho é apresentar o mesmo para o Diretor da Empresa, e além dos fatos, mostrar as indicações de melhoria que devem ajudar a Empresa na busca de melhorar e desenvolver tecnicamente seus principais líderes sobre o tema de estudo.

Outro ponto de suma importância é melhorar a comunicação e divulgação dos resultados dos indicadores referente ao Working Capital, bem como mostrar os reflexos de cada decisão da empresa no seu dia a dia e no atingimento das metas do Working Capital.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, ROBERTO. **Análise avançada do capital de giro**. Caderno de Estudos. USP – Universidade de São Paulo. 1991.
- BROM, LUIZ GUILHERME; BALIAN, JOSE EDUARDO AMATO. **Análise de Investimentos e Capital de Giro**. Ed. Saraiva, São Paulo. 2011.
- COPELAND, E. J.; WESTON, J.F. **Managerial Finance**. Forth Worth: Dryden Press. 1992.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Como elaborar projetos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FUSCO, J.P.A. **Necessidade do capital de giro e nível de vendas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1996.
- Gil, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.
- KÜSTER, EDISON; KÜSTER, FABIANA; KÜSTER CARLA. **Administração e Financiamento do Capital de Giro**. Curitiba. Ed. Juruá, 2004.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, J.A.V.C.; BRAGA R. **Análise dinâmica do capital de giro**. RAE, 1995.
- NETO, ALEXANDRE ASSAF. **Finanças Corporativas e Valor**. Ed. Atlas , 7º ed. 2003.
- NETO, ALEXANDRE ASSAF; SILVA, CÉSAR AUGUSTO. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2009.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; PIRES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SAMANEZ, CARLOS PATRÍCIO. **Matemática financeira: aplicações a análise de investimentos**. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SIMÃO, EDNA. **Brasil já não atrai tanto capital externo especulativo**. Revista Eletrônica: Valor Economico do dia 05/12/12 às 11:55h p. 1.

SMITH, K. V. (ed.). **Readings in The management of working capital** , 2 ed., St. Paul: West Publishing, 1980.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO WC DA EMPRESA ALFA LTDA			
Perguntas	Resposta Direta		Comentários
	S	N	
1- As pessoas chaves da Empresa tem conhecimento de como funciona o WC ?			
2- O grupo de pessoas chaves da empresa entendem o funcionamento dos direcionadores de WC?			
3- Os gerentes acompanham o resultados de WC da Empresa?			
4- As variações de WC da Empresa são analisados e discutidas periodicamente?			
5- As pessoas chaves da companhia entendem a forma que a Empresa Alfa calcula o WC?			
6- A Empresa Alfa tem uma politica de Credito e Cobrança definida?			
7- Os gestores de vendas e financeiro acompanham a evolução do Contas a receber?			
8- A área de vendas apioa a área financeira na cobrança dos clientes?			
9- Os gestores de compras e financeiro acompanham a evolução do Contas a Pagar?			
10- Os gestores de Logistica acompanham a evolução dos estoques?			
11- O departamento de compras analisa a mudança do mix de compra nacional e importada no resultado do WC da Empresa?			
12- Os gestores de vendas e logistica acompanham as variações das previsões de venda da Empresa?			
13- Os gerentes entendem a sincronização temporam WC da Empresa Alfa, da previsão das vendas ao recebimento do cliente?			
14- Os gerentes participam da previsão dos direcionadores de WC da Empresa?			
15- Todos os lideres participam do Orçamento e revisões de resultado da Empresa?			
16- As metas de vendas da Empresa são atingíveis ?			
17- As metas de vendas são usadas como base das projeções de compras?			
18- O departamento de compras negocia melhores prazos de compras com fornecedores nacionais e internacionais?			
19- O departamento de vendas busca melhores prazos de recebimento?			