

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de casos em empresas do comércio varejista
de Passos – Minas Gerais**

Renaldo Antônio de Souza

Belo Horizonte
2010

Renaldo Antônio de Souza

**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de casos em empresas do comércio varejista
de Passos – Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Artur de Souza

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2010

Souza, Renaldo Antônio de
Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas:
S729g estudo de casos em empresas do comércio varejista de
Passos - Minas Gerais/ Renaldo Antônio de Souza - Belo
Horizonte: FNH, 2011.
79 f.

Orientador: Prof.ª L. Adriane Vieira
Dissertação (mestrado) - Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Identidade. 2. Identidade organizacional. 3.
Administração de Recursos Humanos. I. Machado,
Ronaldo Ferreira. II. Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.1511



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do Senhor **RENALDO ANTÔNIO SOUZA**, REGISTRO Nº. 187/2010. No dia 16 de novembro de 2010, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: estudo de casos em empresas do comercio varejista de Passos - MG**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Tecnologias de Gestão e Competitividade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Antônio Artur de Souza** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 16 de novembro de 2010

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza
 ORIENTADOR
 Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Cristiana Fernandes De Muylder
 Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral
 Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Afonso Augusto Teixeira F. Carvalho Lima
 Universidade Federal de Viçosa

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria Renaldo Antônio Souza, sob a orientação do Professor Antonio Artur de Souza, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Estudo de casos em empresas do comércio varejista de Passos – Minas Gerais", contendo 70 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 23/9/2010 / Término: 25/9/2010

Belo Horizonte, 27 de setembro de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha esposa, Zélia,
e aos meus filhos, Lívia e Rafael,
meus amores,
grandes incentivadores,
e apoiadores.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Antonio Artur de Souza, pela valiosa orientação e pelos conhecimentos compartilhados.

Ao meu irmão Vivaldo, pelo incentivo e apoio para a realização e concretização deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio durante a trajetória desta pesquisa.

Aos colegas do Mestrado, em especial a César Aquino, Marcelo Soares e Vanessa Cassoli, pelos momentos de aprendizado compartilhados em sala de aula e nas inúmeras viagens para Belo Horizonte, que foram lições de amizade e de vida.

Ao Conselho Curador da Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP), pelo apoio financeiro para a realização de meu programa de Mestrado.

Aos professores do programa de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelos ensinamentos proporcionados nesta jornada. Em especial à Professora Doutora Cristiana Fernandes Müylder, pelos ensinamentos e apoio.

Às equipes da secretaria do Mestrado e da biblioteca da Faculdade Novos Horizontes, pelo seu apoio precioso e constante aos alunos.

Aos empresários das empresas pesquisadas, pelas informações prestadas, pela compreensão e pela disponibilização de seu tempo para a realização da pesquisa.

Os investimentos em conhecimento geram os melhores dividendos.
Benjamin Franklin

RESUMO

As micro e pequenas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico de um país, oferecendo oportunidades de emprego, estimulando a competitividade. No Brasil as atividades das micro e pequenas empresas são responsáveis por 20% do PIB nacional, já que representam esmagadora maioria, 99,2% de empresas em funcionamento no país. Porém, desde sua criação até o seu segundo ano de vida, as micro e pequenas empresas apresentam um índice de mortalidade muito grande, em decorrência de problemas de gestão e de ordem econômica, tais como, a falta de capital de giro, impostos elevados, falta de clientes e concorrência. A prática de uma administração financeira eficiente poderá evitar o fechamento dessas empresas. O objetivo desse estudo consiste em analisar como e por quais instrumentos as micro e pequenas empresas do comércio varejista do município de Passos – MG realizam a gestão do seu capital de giro. A Contabilidade Gerencial, tendo como objetivo fornecer informações relevantes e úteis para os gestores oferece instrumentos para auxiliar na gestão financeira e operacional dessas empresas. Para isso realizou-se uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, por meio de um estudo de casos múltiplos com 15 empresas do comércio varejista. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários dessas empresas. A pesquisa demonstrou que a gestão do capital de giro nessas empresas, ocorre com a utilização de instrumentos tradicionais, porém de maneira informal, sem a utilização dos instrumentos fornecidos pela Contabilidade Gerencial, através de erros e acertos dos gestores.

Palavras-chave: Capital de giro. Gestão do capital de giro. Contabilidade gerencial. Micro e pequena empresa.

ABSTRACT

The Micro and small businesses contribute significantly on the economic development of a country, employment opportunities, stimulating competitiveness. In Brazil the activities micro and small enterprises are responsible for 20% of the national GDP, since they represent an overwhelming majority, 99,2% of companies operating in the country. But since is creation until its second year of of life, micro and small enterprises have a death rate very high, due to management problems and economic order, such as lack of capital, high taxes, lack of customers and competition. The practice of an efficient financial management can avoid closure. The aim of this study is to examine how and by what instruments the micro and small enterprises of retail trade in the city of Passos-MG realize the management of its working capital. Managerial Accounting, aiming to provide relevant information and offers useful tools for managers to assist in financial and operational management of these companies. For this there was a qualitative descriptive research, using a multiple case study with 15 companies in the retail trade. Interviews were conducted semi-structured interviews with the owners of these companies. The research showed that the management of working capital in these companies occurs with the use of traditional instruments, but informally, without using the tools provided by the the Management Accounting, through mistakes and successes of the managers.

Keywords: Working capital. Working capital administration. Managerial Accounting. Micro and Small Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo operacional de uma empresa industrial.....	23
Figura 2 – Ciclo financeiro de uma empresa industrial.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Condicionantes e especificidades de gestão da pequena empresa	21
Quadro 2 - Síntese de estudos empíricos nacionais sobre processo decisório e gestão do capital de giro em pequenas empresas.....	39
Quadro 3 – Pontos em comuns dos conceitos de contabilidade gerencial	43
Quadro 4 –. Propósitos empresariais da informação contábil gerencial.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Brasil - Distribuição percentual das pessoas ocupadas por porte de empresa e setor de atividade - 1996-2002.....	18
Tabela 2 – Distribuição dos empregados segundo o tempo de atividade	56
Tabela 3 – Distribuição dos empregados segundo o número de empregados	56
Tabela 4 – Distribuição dos empregados segundo o faturamento	57
Tabela 5 – Distribuição das empresas segundo a atividade econômica que executam	57
Tabela 6 – Distribuição das empresas segundo à faixa etária	57
Tabela 7 – Distribuição das empresas segundo o nível de escolaridade.....	58
Tabela 8 – Opinião dos entrevistados sobre a participação em cursos/treinamentos	58
Tabela 9 – Instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas pesquisadas	59
Tabela 10 – utilização de recursos de informática pelas empresas pesquisadas	60
Tabela 11 – Controle do prazo médio de recebimento de clientes pelas empresas pesquisadas	62
Tabela 12 – Controle do prazo médio de pagamento a fornecedores pelas empresas pesquisadas	62
Tabela 13 – Escrituração contábil terceirizada/própria. Erro! Indicador não definido.	
Tabela 14 – Reconhecimento pelos entrevistados de relatórios gerenciais eficazes	65
Tabela 15 – análise/medida do retorno sobre o capital investido.....	66
Tabela 16 – Análise/medida da capacidade de pagamento	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema de pesquisa	11
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A Micro e a pequena empresa.....	16
2.1.1 Definições e conceitos de micro e pequena empresa	16
2.1.2 A participação da micro e pequena empresa no Cenário econômico Nacional	17
2.1.3 As dificuldades na gestão de micros e pequenas empresas e o alto índice de mortalidade.....	19
2.2 O Capital de giro	21
2.2.1 Conceito	22
2.2.2 O Ciclo operacional	23
2.2.3 Ciclo financeiro	24
2.2.4 A necessidade de capital de giro	25
2.2.5 A administração do capital de giro.....	26
2.2.6 Administração dos componentes do capital de giro.....	27
2.2.6.1 A Administração do caixa.....	27
2.2.6.2 Administração de contas a receber	30
2.2.6.3 Administração dos estoques.....	32
2.3 A administração do capital de giro em micro e pequenas empresas.....	34
2.4 A informação contábil e a contabilidade gerencial	39
2.4.1 Informação contábil	40
2.4.2 Caracterização da contabilidade gerencial.....	41
2.4.3 A contabilidade gerencial e a gestão do capital de giro	44
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipo da pesquisa	48
3.2 Sujeitos.....	49
3.3 Coleta dos dados	50
3.4 Análise dos dados	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Caracterização do município de Passos	54
4.2 Caracterização das empresas pesquisadas.....	55
4.3 Caracterização dos respondentes.....	57
4.4 Gestão do capital de giro.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

As micro e pequenas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico de um país, na medida em que oferecem oportunidades de emprego para a população, proporcionando crescimento econômico. Além disso, estimulam a competição, pois introduzem inovações que vão auxiliar também as grandes empresas. Outra vantagem prende-se ao fato de serem mais flexíveis que as organizações de grande porte, o que favorece a produtividade e a eficiência de bens e serviços (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Pesquisa realizada, em 2004, pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), indica que 49,4% das micro e pequenas empresas registradas na Junta Comercial durante o ano de 2002 fecharam suas portas após completarem dois anos de atividade, em decorrência de problemas de gestão e de ordem econômica, tais como: falta de capital de giro, impostos elevados, falta de clientes e concorrência.

No Brasil, o encerramento prematuro das atividades das micro e pequenas empresas (MPE), podem afetar de forma crítica a realidade social e econômica, uma vez que são responsáveis por 20% do PIB nacional e representam a esmagadora maioria de empresas em funcionamento (99,2%), além de terem sob seu gerenciamento boa parte da População Economicamente Ativa (PEA), empregando 60% das pessoas que exercem atividade remunerada (INDRIUNAS, 2009).

A prática de uma administração financeira eficiente pode evitar o fechamento dessas empresas. A base para a gestão financeira eficiente é o capital de giro, pois envolve todo o ciclo operacional e o giro dos negócios de uma empresa. O ciclo operacional compreende, conforme o tipo de empresa, desde a compra, a produção e a estocagem até a venda de um bem ou serviço. A gestão do capital de giro é uma operação importante para a micro e a pequena empresa. Sua execução pressupõe o

conhecimento da necessidade de capital de giro, que é definida como o ativo circulante operacional (ACO), o qual se constitui em um investimento que decorre, automaticamente, das atividades de compra/produção/estocagem/venda, deduzindo o passivo circulante operacional (PCO), que é o financiamento, também automático, decorrente dessas atividades. Portanto: NCG (necessidade de capital de giro) = ACO (ativo circulante operacional) – PCO (passivo circulante operacional).

Küster, Küster e Küster (2005, p. 13) relatam que “uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência”. Explica a demanda por um tempo maior e uma preocupação maior com a gestão do capital de giro, para dar maior longevidade e sucesso aos negócios das micro e pequenas empresas.

Para a gestão eficiente do capital de giro, há a necessidade de se conhecer e receber informações sobre a movimentação desses elementos. Como tem como objeto de estudo, exatamente, os componentes do patrimônio de uma empresa, a contabilidade emitirá relatórios sobre sua movimentação, cumprindo com sua função, que é a de informar as alterações ocorridas para a tomada de decisão considerando seu objetivo de gerar informações relevantes e úteis aos usuários internos para tomada de decisão relacionada ao planejamento e controle, a contabilidade gerencial é que irá fornecer todas as informações para a eficiente gestão do capital de giro nas micro e pequenas empresas. Apoiadas na ideia de que a Contabilidade gerencial é geradora de informações para a gestão da empresa, Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) afirmam que “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. Atkinson *et al.* (2008, p. 36) reforçam que “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar informações sobre eventos econômicos da organização”. Jiambalvo (2009, p. 3) relata que “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer aos gerentes as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão”.

Em face do exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de gestão do capital de giro das micro e pequenas empresas do comércio

varejista do município de Passos, Minas Gerais?

1.2 Justificativa

O número de micro e pequenas empresas, atualmente, aumenta de forma significativa. Conforme *boletim* do Sebrae (2005), entre 1996 e 2002 houve um crescimento de 55,8%, trazendo enorme contribuição à economia do País, tanto na geração de empregos como no aumento de renda; houve um aumento de 44,9% no número de pessoas ocupadas em microempresas entre 1996 e 2002; e, com relação ao aumento da massa salarial, o índice passou de 7,3% em 1996 para 10,3% em 2002. Küster, Küster, Küster (2005, p. 15) afirmam que “o número de pequenas empresas nunca foi tão elevado e nunca antes houvera contribuído com tanta intensidade à criação e geração de novas vagas de trabalho [...]”.

Pesquisa do Sebrae (Boletim Estatístico 2005) realizada no período entre 2003 e 2006, a partir de dados estatísticos produzidos pela atualização da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2006), revela que as micro e pequenas empresas representam um universo de 99% dos 6,72 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços formais existentes e são responsáveis por 48% do total da produção nacional, gerando 40% dos empregos da população economicamente ativa, o que corresponde a 26% da massa salarial, e por volta de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Acrescente-se que as micro e pequenas empresas são as que menos demitem, segundo o Sebrae de São Paulo.

Em contrapartida, um dado preocupante é o que diz respeito ao índice de mortalidade dessas empresas e as suas causas. Pesquisa realizada pelo Sebrae em 2004 indica que os principais motivos para o encerramento dessas empresas e do insucesso dos pequenos negócios são: falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, logística operacional e políticas públicas e arcabouço legal.

Esse cenário traz à tona a necessidade de essas empresas terem à mão instrumentos que possam auxiliá-las na gestão financeira de seus negócios no curto prazo. Esses instrumentos serão fornecidos pela contabilidade gerencial, que deve propor as ações a serem executadas para prever e antecipar-se às demandas e

cenários. Então, da boa administração, assessorada pela Contabilidade, que passará as informações úteis para tomada de decisão e dos processos de controle, é que dependerá a funcionalidade da empresa (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

Ao pesquisar se as micro e pequenas empresas do município de Passos, estado de Minas Gerais, recebem informações da contabilidade gerencial e ao apurar como são utilizadas essas informações, este trabalho pretende contribuir com a gestão financeira dessas organizações, visto que elas contribuem de forma significativa para o crescimento econômico.

Como já existem pesquisas sobre gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas em outros municípios do país, esta poderá contribuir também, quando confrontada com esses estudos, na medida em que irá verificar se há alguma similaridade de gestão do capital de giro nessas empresas nas diversas regiões do País.

Poderá auxiliar, ainda, os profissionais da área contábil, pois eles são os responsáveis por realizar a escrituração e transmitir as referidas informações.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como e por quais instrumentos as micro e pequenas empresas do comércio varejista do município de Passos – MG realizam a gestão do seu capital de giro.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever como são realizados os controles financeiros;
- b) Identificar como os controles e sistemas de caixa, de contas a pagar e a receber e de controle de estoques são utilizados pelas micro e pequenas empresas;
- c) Verificar como as informações da contabilidade gerencial são entendidas pelos gestores dessas micro e pequenas empresas;
- d) Identificar como as informações da contabilidade gerencial são obtidas;
- e) Identificar como, sob o ponto de vista dos gestores, são superadas as dificuldades para a obtenção das informações contábeis gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Micro e a pequena empresa

2.1.1 Definições e conceitos de micro e pequena empresa

Foi a pequena empresa que impulsionou o capitalismo moderno. Viajando pelo interior, vendendo suas mercadorias, os pequenos negociantes fizeram o capitalismo florescer (SOLOMON, 1986).

SOLOMON (1986, p. 30) afirma, ainda, que existem duas categorias de pequenas empresas:

- 1) a microempresa, em que o proprietário é o principal operário e tem um determinado número de empregados, que trabalham, em geral, como seus assistentes diretos; e 2) a pequena empresa, em que o proprietário dirige, de um modo geral, o trabalho de seus empregados.

Existem várias formas de definir micro e pequena empresa. Diferentes autores usam critérios qualitativos e quantitativos. Em verdade, há até uma indefinição em sua caracterização e conceituação. De modo geral, são definidas como empresas que combinam capital, trabalho, produção e comercialização para satisfazer as necessidades de determinado setor ou mercado consumidor, podendo ser de indústria, comércio, agropecuária, transporte ou de serviço (CÂNDIDO, 2000).

Concordando, Resnik (1990, p. 171) diz o seguinte:

Não existe nenhuma definição realmente boa para a pequena empresa [...] Talvez a melhor definição prática seja um critério funcional: pequenas empresas são aquelas em que o proprietário-gerente controla pessoalmente toda a empresa, pois o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada.

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), para definir micro e pequena empresa, usa como critério o número de empregados, que para o ramo de comércio e serviços, é aquela que tem até 9 empregados; para

o ramo industrial, é aquela que emprega até 19 pessoas. Já a legislação específica para o setor prevê o enquadramento de acordo com o faturamento (LEONE, 1991). Para efeito fiscal, ou seja, de enquadramento no Simples Nacional o (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Micro e Pequenas Empresas), a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu Capítulo II, Art. 3, itens I e II, adota-se como base o faturamento das empresas, para definir a microempresa e a empresa de pequeno porte:

- I – No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ele equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- II – No caso de empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ele equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Neves e Pessoa (2006) indicam que a definição mais utilizada no Brasil é a do SEBRAE.

2.1.2 A participação da micro e pequena empresa no Cenário econômico Nacional

No contexto socioeconômico de um país, as pequenas empresas são muito importantes, tendo em vista que proporcionam o aumento da produtividade do que se carece, injetando uma energia vital para a reestruturação da economia de uma nação (SOLOMON 1986). Elas atuam como amortecedores dos efeitos da flutuação econômica de uma nação; mantêm um nível de atividades econômicas de algumas regiões e atuam como complemento das grandes empresas, assimilando, adaptando e, às vezes, criando novas tecnologias, produtos e processos (SOUZA, 1995). A tudo isso soma-se a enorme possibilidade de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato à suas necessidades e exigências (ANTONIK, 2004). Para Santos (2001), devido a sua capacidade de gerar empregos, distribuir renda e girar a economia, as micro e pequenas empresas são fatores de estabilidade social.

Como características econômicas da pequena empresa, Solomon (1986) enumera:

- a) apresenta bom desempenho nas atividades em que a inovação tecnológica é econômica tanto em pequena quanto em grande escala;
- b) por não ter grande quantidade de capital tende a desenvolver atividades com alta intensidade de mão-de-obra;
- c) apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados e despercebidos, ou “imperfeitos”;
- d) opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis e atende a uma demanda marginal e flutuante;
- e) sobrevive por estar mais perto do mercado e perceber e responder, rápida e inteligentemente, às mudanças que nele ocorrem; e
- f) para sobreviver, recorre a diversas estratégias, tais como franquias e favores políticos, para competir com as grandes empresas.

As pequenas organizações industriais, como parte da comunidade industrial, contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico de uma nação, pois produzem similarmente às grandes empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Outro indicador que confirma a importância das empresas de pequeno porte para a economia de uma nação são os números indicativos do emprego da mão de obra. Essas empresas, no Brasil, empregam uma parcela considerável da mão de obra disponível, em relação às médias e grandes empresas, nos diversos setores da economia. A TAB. 1 ilustra o aproveitamento da mão-de-obra, por porte e atividades das empresas.

Tabela 1 – Brasil - Distribuição percentual das pessoas ocupadas por porte de empresa e setor de atividade - 1996-2002

Porte	Micro		Pequena		Média		Grande		Total (%)	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	20,0	23,7	18,4	22,2	22,0	20,0	39,6	34,1	100,0	100,0
Construção	25,4	27,3	25,8	26,0	25,6	25,0	23,2	21,7	100,0	100,0
Comércio	56,3	58,9	20,4	22,4	5,2	4,1	18,1	14,7	100,0	100,0

Serviços	24,6	28,8	17,0	18,8	6,6	6,2	51,8	46,2	100,0	100,0
Total	31,9	36,2	18,8	21,0	11,5	9,8	37,9	33,0	100,0	100,0

Fonte: SEBRAE (2005) adaptado pelo autor

Depreende-se da TAB.1 que as micro e pequenas empresas dos setores industrial, comerciais, de serviços e de construção empregam mais mão de obra que as médias e grandes empresas, mostrando o quanto contribuem para a geração de riqueza de uma nação.

Embora oferecendo contribuições importantes para a economia, as micro e pequenas empresas apresentam várias dificuldades na sua gestão. Por esta razão, disso, muitas delas acabam fechando suas portas com pouco tempo de atividade.

2.1.3 As dificuldades na gestão de micros e pequenas empresas e o alto índice de mortalidade

Comparando as empresas com organismos vivos, Adizes (2004), define seus estágios de vida em: infância, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, pré-burocracia, burocracia de morte.

No Brasil, SEBRAE (2004) indica que 49,4% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem 2 anos de atividades, ou seja, está no estágio infância, definido por Adizes (2004), onde um dos grandes obstáculos enfrentados pelos gestores são a necessidade por dinheiro, de capital de giro.

O SEBRAE (2004) indica que dentre as dificuldades de gestão da micro e pequena empresa causadoras de altos índices de mortalidade, destacam-se: falhas gerenciais que envolvem a falta de capital de giro, ponto/local inadequado, problemas financeiros e falta de conhecimentos administrativos.

Oliveira, Muller e Nakamura (2000), explicam que a forma como são administradas é outra razão para o acentuado índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, pois, muitos a veem como uma grande empresa que ainda não cresceu, utilizando, portanto, técnicas administrativas normalmente empregadas nas grandes empresas.

[...] a boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente, e/ou responsáveis pela administração aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa (RESNIK 1990, p. 3).

Infere-se que com o aprimoramento dos conhecimentos administrativos os problemas relacionados às falhas gerenciais serão sanados. O aprimoramento dos conhecimentos administrativos e o entendimento das características dessas empresas trarão uma contribuição significativa para o desenvolvimento e a manutenção da vida das micro e pequenas empresas (ANDRADE; CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Drucker (1981) ensina que, apesar de não alterar os problemas básicos dos administradores e do trabalhador, o tamanho da empresa afeta a estrutura administrativa, indicando que para cada tamanho exige-se uma atitude diferente dos órgãos responsáveis pela administração.

Por possuírem características próprias, e apresentarem algumas especificidades diferentes das grandes empresas, as micro e pequenas empresas devem ser administradas de forma diferente. No QUADRO 1 estão classificadas as condicionantes e especificidades de gestão na pequena empresa (CÊRA, 2003).

CONDICIONANTES	ESPECIFICIDADES
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência desigual com as grandes empresas • Clientes e fornecedores com maior poder de barganha • Pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do ambiente empresarial
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recursos financeiros e materiais • Falta de pessoal qualificado • Estrutura organizacional informal e reduzida • Estratégia informal
Comportamentais do Dirigente	<ul style="list-style-type: none"> • Não utilização de instrumentos administrativos formais • Informalidade no relacionamento • Falta de habilidade na gestão do tempo

Quadro 1 – Condicionantes e especificidades de gestão da pequena empresa
Fonte: CÊRA (2003)

Condicionantes ambientais, ou seja, as forças do ambiente externo, implicam uma série de restrições e imposições para as empresas de pequeno porte. Já as condicionantes organizacionais estão relacionadas aos aspectos da organização interna da empresa e apresentam variáveis funcionais referentes a estrutura, estratégia, tecnologia, decisão e comportamento. As condicionantes comportamentais dizem respeito às características do dirigente da pequena empresa que podem afetar a administração da empresa (CÊRA, 2003).

A boa administração dos itens componentes do capital de giro é de extrema importância para a sobrevivência da pequena empresa. Resnik (1990, p. 186) explica:

O controle produtivo do capital de giro da empresa, em particular contas a receber, contas a pagar e estoque, é com frequência um fator tão decisivo para a sobrevivência e sucesso da pequena empresa quanto a proficiência nas áreas de produto e venda.

Diante do exposto, entende-se que é primordial ao proprietário da micro e pequena empresa compreender o que é gerir e controlar os recursos oriundos da movimentação financeira de curto prazo da empresa, que envolve os componentes do capital de giro.

2.2 O Capital de giro

Os recursos que financiam as necessidades operacionais de uma empresa compreendendo desde a compra de mercadorias numa empresa comercial e a compra de matéria-prima numa empresa industrial até o recebimento pela venda dessas mercadorias ou produtos, são chamados de “capital de giro”. São os recursos que circulam, dentro da empresa, em determinado período.

Para obter o lucro desejado, recuperando custos e despesas incorridas nas vendas ou na prestação de serviços, a empresa precisa de um controle eficiente do capital de giro (HOJI, 2003).

2.2.1 Conceito

Para iniciar suas atividades, uma empresa necessita de recursos fixos, ou permanentes, que são chamados de “capital fixo” e, ainda, de recursos de rápida circulação (SANTOS 2001), os quais formam o capital de giro.

Vieira (2008, p. 36) entende que capital de giro é “o total dos investimentos de curto prazo realizados pela empresa, enquanto que capital de giro líquido se refere ao saldo líquido de aplicações e fontes efetuadas neste horizonte de tempo”.

Conforme, Brigham, Gapenski e Erhardt (2001, p. 766) esclarecem:

A expressão “capital de giro” originou-se com o velho mascate Yankee, que enchia sua carroça com produtos e saía em sua viagem para comercializar seus bens. A mercadoria era chamada de “capital de giro”, pois era o que de fato ele vendia, ou “girava” para produzir seu lucro. A carroça e o cavalo eram seus ativos fixos. Ele geralmente era o proprietário da carroça e do cavalo, financiados, portanto, com capital “próprio”; porém ele tomava emprestados os fundos para adquirir a mercadoria. Os empréstimos eram chamados “empréstimos de capital” de giro e deveriam ser pagos após cada viagem para demonstrar ao banco que o crédito era idôneo.

Santos (2001, p. 22) considera que “o capital de giro líquido é igual ao ativo circulante menos o passivo circulante”.

Em sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos exigidos por uma empresa para financiar suas obrigações ativas, identificadas desde a compra de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado (ASSAF NETO e SILVA, 2009).

Silva (2009 p. 2) entende que capital de giro “faz referência aos recursos financeiros aplicados pela empresa na execução do ciclo operacional de seus produtos, recursos este que serão recuperados financeiramente ao final deste ciclo”.

O sucesso dos negócios de uma empresa depende da definição do montante de capital de giro. Esse capital tem um papel importantíssimo no desempenho operacional das empresas, pois ele vai cobrir todo seu ciclo operacional.

2.2.2 O Ciclo operacional

O ciclo operacional de uma empresa compreende as fases de aquisição das mercadorias, estocagem, vendas e recebimentos. As empresas, geralmente, adotam um ciclo, no qual elas compram estoques, vendem os produtos a prazo e, então, acrescentam contas a receber, referindo-se a esse ciclo como “ciclo de conversão de caixa” (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHADT, 2001).

Gitman e Madura (2003, p. 400) explica que “o ciclo operacional de uma empresa é o prazo desde o início do processo de produção ao recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado”. Ele inicia na compra da matéria-prima para a produção, no caso de uma empresa industrial, e termina no recebimento pela venda do produto final.

A empresa, para efetuar seus negócios, busca a produção e venda de bens e serviços, de modo a produzir saldos para atender às perspectivas de retorno de suas várias fontes de financiamento (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

A FIG. 1 ilustra linearmente o conceito de ciclo operacional:

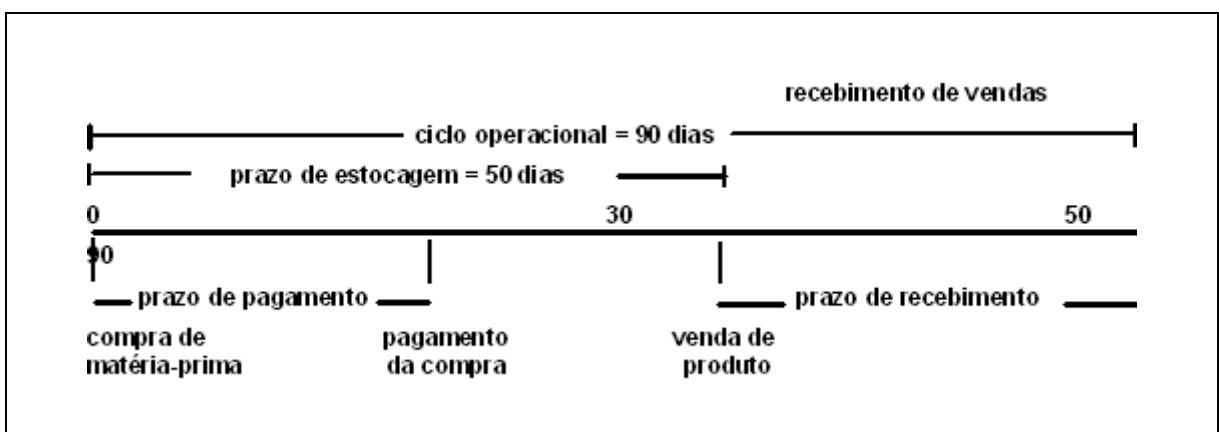


Figura 1 – Ciclo operacional de uma empresa industrial.
Fonte: SANTOS, 2001, p. 16.

A FIG. 1, mostra que quanto maior o intervalo de tempo entre a aquisição do material e a venda do produto, maior a necessidade de recursos para manter o giro dos negócios. “Em verdade, o ciclo operacional representa o intervalo de tempo em que não ocorrem ingressos de recursos financeiros na empresa, demandando-se capital para financiá-lo” (ASSAF NETO; SILVA, 2009. p. 19).

2.2.3 Ciclo financeiro

O ciclo financeiro de uma empresa corresponde às operações de pagamento a fornecedores e ao recebimento das vendas efetuadas (SANTOS, 2001). Mede as movimentações de caixa, no período correspondente ao desembolso inicial de caixa, para pagamento de materiais a fornecedores, até o recebimento da venda do produto.

O período de necessidade de caixa será reduzido se ocorrer desconto dos títulos representativos de venda a prazo (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

A FIG. 2 representa o ciclo financeiro de uma empresa.

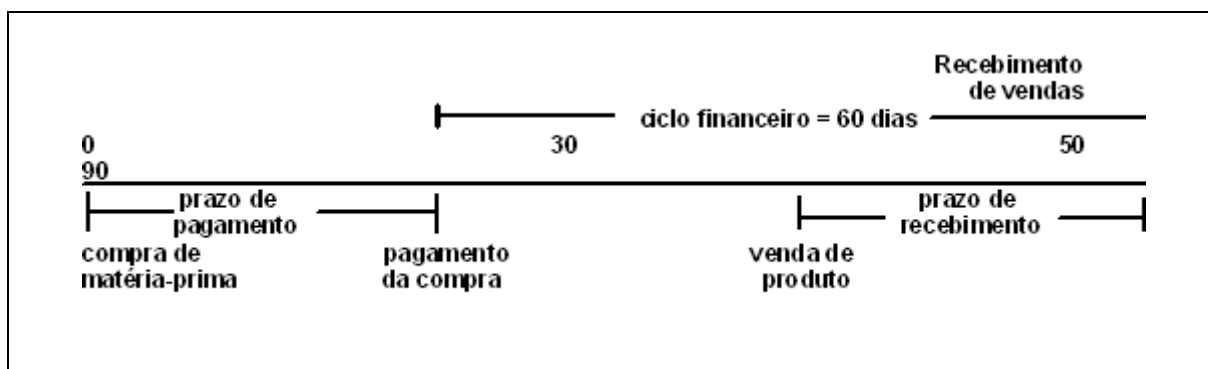


Figura 2 – Ciclo financeiro de uma empresa industrial
Fonte: SANTOS, (2001, p. 16).

A análise do ciclo financeiro de uma empresa revela que quanto maior o intervalo de tempo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas, maior a necessidade de financiamento para as atividades dessa empresa.

2.2.4 A necessidade de capital de giro

A falta de sincronismo entre contas a pagar e contas a receber faz surgir a necessidade de capital de giro na empresa.

Segundo Santos (2001, p. 26), “a necessidade de capital de giro (NCG) é calculada da seguinte forma: $NCG = \text{ativo operacional} - \text{passivo operacional}$ ”. Para Vieira (2008, p. 78), “a necessidade de capital de giro aparece quando no ciclo financeiro as saídas operacionais ocorrem antes das entradas de caixa, ou seja, quando o ciclo financeiro é positivo”.

Quando o ativo operacional de uma empresa é maior que o passivo operacional, é sinal de que a necessidade de capital de giro é positiva; ou seja, a empresa tem necessidade de capital de giro. Quando, ao contrário, o Ativo operacional é menor do que o passivo operacional, significa que a necessidade de capital de giro da empresa é negativa, mostrando que a empresa tem disponibilidades financeiras para investir.

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento (SANTOS, 2001, p. 26).

Para estabelecer o montante do seu capital de giro, a empresa deve observar alguns princípios, tais como: se ele não vai restringir suas vendas e nem sua lucratividade; deve definir que os recursos adquiridos no longo prazo financiarão a parcela do capital de giro permanente; e os recursos de curto prazo financiarão capital de giro circulante. A empresa deve, ainda, ter atenção especial ao fazer projeções de resultados, pois dessas projeções dependerá o estabelecimento do montante do capital de giro, e ao fazer planejamento de expansão das atividades, pois desse planejamento dependerá o sucesso da empresa (SANTOS, 2001).

Dessa forma, os gestores das empresas estimam o volume mínimo de capital de giro necessário para cumprir suas obrigações correntes, sem recorrer a novos empréstimos de curto prazo.

2.2.5 A administração do capital de giro

As mudanças enfrentadas pelas empresas, provindas do ambiente externo e interno, fazem com que seus gestores tenham especial preocupação com a administração do capital de giro, cuja finalidade principal é manter sua saúde financeira, garantindo o fluxo das atividades operacionais e, conseqüentemente, favorecendo sua sobrevivência e seu crescimento (VIEIRA, 2008).

Assaf Neto (2005, p. 459) indica 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”.

As empresas aplicam os recursos financeiros à sua disposição em ativos circulantes e em ativos não circulantes. Os ativos circulantes, chamados de “ativos curto prazo”, são representados pelas disponibilidades financeiras, pelas contas a receber e pelos estoques. A fonte desses recursos são os passivos, chamados de “ativos circulantes” e “ativos não circulantes”. A administração do capital de giro compreende o controle dos ativos e dos passivos circulantes.

Assaf Neto e Silva (2009, p. 19) relatam que “uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações”.

A administração do capital de giro diz respeito à administração dos ativos e passivos circulantes e às relações entre eles. Estuda-se, nesse caso, o nível adequado de estoques que deverá ser mantido pela empresa, além de investimentos em créditos a clientes, estrutura dos passivos correntes e gerenciamento do caixa, tudo isso de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Vieira (2008, p. 32) afirma sobre a administração do capital de giro:

Pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante, e se preocupa em buscar respostas para duas questões principais: (1) Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e (2) Como estes investimentos deveriam ser financiados?

A administração eficiente do capital de giro garante a liquidez da empresa e assegura retorno para os fornecedores de recursos para a empresa (MEGLIORINI; SILVA, 2009).

2.2.6 Administração dos componentes do capital de giro

Para atingir seus objetivos de, manter o equilíbrio financeiro, acrescentar valor e manter um nível ideal de capital circulante, a empresa deve gerir de forma eficaz os componentes do capital de giro.

Gitman e Madura (2003) sustentam que o objetivo da administração financeira de curto prazo é gerenciar cada um dos ativos circulantes da empresa (estoques, contas a receber, caixa e títulos negociáveis) e passivo circulante (provisões, contas a pagar e duplicatas a pagar), para que o equilíbrio entre lucratividade e risco atinja positivamente o valor da empresa.

Para indicar a importância da administração do capital de giro, Vieira (2008, p. 40) relata que “a administração do capital de giro tem como objetivo principal a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa como forma de garantir a continuidade da atividade operacional e propiciar condições adequadas que favoreçam a sua sobrevivência e crescimento”.

2.2.6.1 A Administração do caixa

A gestão do caixa permite a visualização do equilíbrio entre a entrada e a saída do dinheiro da empresa em determinado período de tempo.

Santos (2001, p. 19) ensina que, o caixa operacional se constitui no “volume mínimo de recursos financeiros de que uma empresa precisa para o giro de suas operações”.

A administração de caixa de uma empresa engloba as atividades de planejamento e controle dos recursos monetários, necessários para cumprir os compromissos da empresa, como pagamentos de impostos, de dividendos, outras dívidas, de mão de obra e matérias-primas. Portanto, o objetivo do administrador de caixa é reduzir a quantia de dinheiro que a empresa deve manter para realizar as atividades normais de negócios e, ao mesmo tempo, manter dinheiro suficiente para obter descontos de compra, manter crédito e assumir as necessidades inesperadas de caixa (SANTOS, 2001).

Manter determinado nível de recursos monetários é de extrema importância para as operações das empresas, pois a gestão do caixa está ligada a seu ciclo operacional (KÜSTER; KÜSTER; KÜSTER, 2005).

Os motivos para manter as disponibilidades são as seguintes:

- Transações – a empresa manteria recursos monetários para os pagamentos programados.
- Precaução – as entradas e saídas de caixa são imprevisíveis. Faz-se necessário, então, cobrir eventuais erros de previsão.
- Especulação – mantendo os recursos monetários, as empresas teriam a oportunidade de aproveitar compras vantajosas que possam surgir.
- Reciprocidade bancária – as empresas manteriam recursos monetários, ainda, para manter um bom relacionamento com os bancos, a fim de obter linhas de créditos entre outros benefícios (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRARDT, 2001; MEGLIORINI; SILVA, 2008).

As operações de compra, venda, pagamento e recebimento realizadas pela empresa causam impacto no caixa.

Silva (2005, p. 25) declara que “as principais contas patrimoniais operacionais que têm forte impacto no caixa” são:

- contas a receber (ativo operacional);
- contas a pagar (passivo operacional);
- estoque (ativo operacional).

O estoque tem forte impulso quando é adquirido à vista, pois é sentido imediatamente. Se for a prazo, o impulso só ocorrerá por ocasião do pagamento da nota fiscal.

As contas a receber são decorrentes das vendas a prazo; os estoques, das compras à vista ou a prazo. Então, estão consumindo recursos financeiros, o que quer dizer que estão tendo custos financeiros. As contas a pagar decorrentes das compras a prazo, obrigações fiscais e trabalhistas, dentre outras, e abastecem recursos para financiar os ativos operacionais (SILVA, 2005). Daí a responsabilidade do gestor financeiro analisar todas essas operações, para manter um saldo ideal de caixa, com a finalidade de assegurar o equilíbrio financeiro da empresa e evitar incertezas.

Para determinar o saldo ideal de caixa a empresa deve considerar o benefício da utilização desses recursos monetários em relação a seus custos de manutenção como saldo de caixa.

Vários autores, buscando contribuir para a gestão de caixa das empresas, desenvolveram modelos para auxiliar na determinação do saldo ideal de caixa. Dentre eles, destacam-se o modelo de Baumol, criado por *William Baumol*, o de *Miller-Orr* e o caixa mínimo operacional.

Aplicando o modelo *Baumol*, de acordo com Megliorini e Silva, (2008 p. 177), “o administrador financeiro determina o montante de recursos monetários que deve ser mantido em caixa ou em conta corrente bancária com base no custo de conversão e no de oportunidade”. Ou seja, a empresa controla o seu saldo de caixa, que variará entre o valor do desembolso e zero.

No modelo de *Miller-Orr*, devido ao movimento de entradas e saída dos recursos monetários, o saldo de caixa sofre alterações diárias, para mais ou para menos,

podendo, de acordo com esse modelo, ser determinado um intervalo em que o saldo de caixa deve se situar (MIGLIORINI; SILVA, 2008).

O modelo de *Miller-Orr* pressupõe a existência de um saldo mínimo de caixa e um saldo máximo de caixa. Ultrapassando o limite máximo, a empresa encaminha os recursos monetários para aplicações em investimentos, acarretando o retorno do saldo ao ponto ideal. Quando está abaixo do limite mínimo, a empresa procura resgatar os recursos aplicados em investimentos, retornando-os ao caixa, para também trazer o saldo do caixa ao limite ideal (SILVA, 2002).

Sobre o caixa mínimo operacional, Megliorini e Silva (2008, p. 180) esclarecem que, “para determinar o saldo de caixa por esse modelo, divide-se o montante de desembolso anual previsto pelo giro de caixa. O giro de Caixa é obtido pela divisão do número de dias do ano comercial (360) pelo ciclo financeiro”.

Portanto, o modelo de caixa mínimo operacional tem uma forma bem simples para determinar o montante dos recursos que uma empresa deve manter como saldo de caixa.

2.2.6.2 Administração de contas a receber

Por imposição do mercado, devido às pressões competitivas, as empresas acabam oferecendo crédito; ou seja, vendendo a prazo. Portanto, a gestão de contas a receber corresponde à gestão do crédito. Conforme Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001, p. 786), “a administração de contas a receber começa com a decisão de oferecer crédito ou não”.

Santos (2001, p. 38) explica que “uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos”.

Dentre as razões para a existência do crédito, destacam-se: os compradores e os vendedores têm acessos diferentes ao mercado; a existência do crédito fornece informações diferenciadas, tanto ao comprador quanto ao vendedor; o crédito

permite que empresas com alto grau de sazonalidade façam vendas regularmente; a venda a prazo permite que as empresas façam vendas por impulso; e a dificuldade de recebimento de um serviço prestado, no ato de sua prestação (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Para evitar problemas em relação à administração de contas a receber, a empresa deve ter uma política de vendas. Ou seja: concessão de prazo de pagamentos e descontos de vendas; uma política de crédito; e uma política de cobrança de acordo com suas necessidades de capital de giro.

A concessão de crédito pressupõe perdas por inadimplência. Portanto, a administração de contas a receber deve ser conduzida com muito cuidado. Uma gestão eficaz da política de créditos da empresa indica maior volume de vendas, com o mínimo de perda. Para evitar esses riscos, a empresa deve proceder à análise entre a compatibilidade do crédito e a capacidade dos clientes em honrar os seus compromissos.

Alguns modelos de análise auxiliam as empresas nessa tarefa. Destacam-se os seguintes: os dos cinco Cs do crédito e o de pontuação de crédito.

O modelo dos cinco Cs tem a característica de ser subjetivo; ou seja, depende do julgamento do analista. Os cinco Cs são:

- a) Caráter – analisa-se a intenção do cliente em pagar seus compromissos.
- b) Condições – serão avaliadas questões ambientais externas à empresa, clientes, concorrentes e meio econômico, que poderão afetar o volume de vendas da empresa.
- c) Capacidade – diz respeito à capacidade do gestor para gerir seu negócio, relacionada com a capacidade de pagamento do cliente.
- d) Capital – identifica a condição financeira do cliente e sua capacidade de pagamento.
- e) Colateral – identifica as garantias oferecidas pelo cliente para o cumprimento de seus compromissos com a empresa (MEGLIORINI; SILVA, 2008).

Pelo modelo de pontuação de crédito, analisa-se o cliente, atribuindo-se pontos às suas características individuais, como idade, sexo, renda, tempo de residência e tempo no emprego, permitindo à empresa, pelo somatório desses pontos, conceder o crédito ou não ao cliente (MEGLIORINI; SILVA, 2008).

Uma empresa pode adotar uma política rígida ou mais liberal de crédito. Ao adotar uma política mais liberal de crédito, pode atrair mais clientes, mas, também, incorrer em maior risco de não receber, acarretando, ainda, um custo maior na administração de contas a receber. Contrariamente, adotando uma política mais rigorosa na seleção dos clientes, o efeito será a redução no número de clientes, mas o risco de não recebimento do crédito também diminuirá, acarretando, também, custo reduzido de administração de contas a receber, devido ao rigor na seleção dos clientes. Para evitar as situações extremas, a empresa deve analisar essas duas variáveis, para adotar uma política de crédito ideal (MEGLIORINI; SILVA, 2008).

Uma preocupação da empresa deve ser quanto ao prazo médio de recebimento de suas contas. Quanto maior for esse prazo, maior será a necessidade de capital de giro (SILVA, 2005). A gestão das cobranças de contas a receber adotada pela empresa mantém os níveis de prazos médios de recebimento e as perdas por inadimplência em níveis aceitáveis. Vários são os tipos de cobrança a serem adotados pela empresa, tais como, carta, e-mail, telefonemas, cobranças bancárias e por agências de cobranças. O que se espera é que a empresa encontre um equilíbrio entre o custo despendido com cobranças e as perdas por inadimplência (MEGLIORINI; SILVA, 2008).

2.2.6.3 Administração dos estoques

O controle do item estoque é de fundamental importância para a gestão de uma empresa. Assaf Neto, Silva (2009, p. 159) destacam a importância desse controle:

Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental a administração financeira dos estoques.

A empresa deve, de acordo com sua necessidade, manter um nível ideal de estoque, o qual depende das vendas. Estabelecer esse nível é muito difícil, porque os estoques devem ser adquiridos antes das vendas. A necessidade de previsão de vendas antes de estabelecer os níveis de estoques torna a administração dos estoques muito difícil. Além disso, cometer erros no estabelecimento dos níveis de estoque leva a perdas de vendas e ao aumento de custos de manutenção (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).

Para se ter uma visão clara da quantidade de recursos alocados, do custo das mercadorias, das quantidades estocadas, da média de vendas e do giro do estoque, faz-se necessário implantar métodos de controle de estoque.

O Sistema ABC é um método que classifica os estoques devido com base em importância, tendo em vista o valor de investimento feito em cada um. Os produtos classificados como "A" são aqueles exigem a alocação de grande quantidade de capital de giro. Os classificados como "B" são aqueles que exigem menor quantidade de alocação de capital de giro, menor que os produtos "A". Os produtos classificados como "C" aqueles que exigem uma pequena alocação do capital de giro.

Os produtos "A" compreendem alguns poucos itens que têm grande faturamento; os produtos "B" revelam participação menor na receita do que os produtos "A"; e os produtos "C", registram grande variedade e quantidade de itens que representam somente uma pequena parcela do faturamento (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Sobre o modelo Lote Econômico de Compra, Assaf Neto e Silva (2009, p. 160) relatam:

O modelo Lote Econômico de Compra foi desenvolvido por F. Harris em 1915 e é ainda hoje muito utilizado na gestão financeira de estoques. Este

sistema procura determinar a quantidade ideal de produto para se manter no estoque e de quanto em quanto tempo deverá ser feito um novo pedido para reposição do estoque.

Megliorini e Silva (2008, p. 192) reforçam que “o modelo Lote Econômico de Compra consiste na determinação para aquisição da quantidade ótima de um item do estoque que minimiza os custos atribuíveis a compras e estocagem”.

Bem parecido com o que diz Resnik (1990, p 190) quando propõe para a pequena empresa a preocupação com os “cálculos do nível máximo de estoque, do nível mínimo de estoque e de um ponto de repetição do pedido”.

O modelo Lote Econômico de Compra auxilia o gestor a determinar o nível ideal de estoque, a partir do equilíbrio entre vendas, compras e prazo de estocagem.

2.3 A administração do capital de giro em micro e pequenas empresas

Diversos estudos têm contribuído para o entendimento sobre a gestão do capital de giro e a importância da Contabilidade para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas.

Em sua dissertação Casa Nova (1996) analisa a percepção dos micro e pequenos empresários dos setores comercial, industrial e de prestação de serviços da região metropolitana da cidade de São Paulo quanto à importância da Contabilidade como ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão e gestão de suas empresas. O resultado da pesquisa mostra que a maioria desses empresários conhece a importância da Contabilidade como instrumento auxiliar na gestão de seus negócios. Porém, indicou que não sabe o que é Contabilidade e o que propõe esse ramo do conhecimento para auxiliá-los na administração de suas empresas.

Estudo de Santos e Wagner (2005) com o propósito de verificar as necessidades de gestão financeira de curto prazo em micro e pequenas empresas devido à imposição do mercado de determinada modalidade de crédito ao cliente e as implicações

destas por meio da observação e comparação de fenômenos concretos pesquisados numa micro-empresa do comércio local do município do Rio de Janeiro, centrando-se nas dificuldades apresentadas por esta para manter-se competitiva no paradigma econômico atual. Constatando que há necessidade de desenvolvimento das capacidades gerenciais financeiras dos gestores das micro e pequenas empresas para que possam formular estratégias e tomar decisões para a constituição e gestão do capital de giro.

Araújo e Machado (2007) analisam as principais diretrizes que micro e pequenas empresas do comércio de João Pessoa, na Paraíba, adotam como estratégia de ação para a administração do seu capital de giro. Como resultado de suas pesquisas, constatou-se que para a administração do caixa a maioria das empresas adota como estratégia a concessão de descontos promocionais para agilizar as entradas de caixa e a negociação de prazos de pagamentos com fornecedores para retardar a saída de dinheiro de seu caixa. Quanto à administração de contas a receber, a maioria adota como política de crédito a venda com cartões de créditos, cheques pré-datados e/ou duplicatas. Como política de cobrança, o instrumento utilizado é o telefone. Com relação à política de estoques, constatou-se que grande parte das empresas adota um estoque mínimo, com um giro de até quatro vezes ao ano. Para financiar o capital de giro, utilizam o cheque especial e a conta garantida.

Kassai (2007) realizou um trabalho em que propõe um instrumento chamado “Fluxo de Caixa Prospectivo” para auxiliar os micro e pequenos empresários a monitorar suas empresas e a tomar decisões, visto que na tarefa de administrar suas empresas eles têm dificuldades para compreender os aspectos financeiros e contábeis. Esse instrumento considera não apenas a posição do dinheiro decorrente dos eventos já ocorridos, mas, principalmente, o cenário futuro, de modo a possibilitar a realização de simulações. Devido a sua facilidade de entendimento e ao fato de estar atrelado ao conceito de disponibilidade financeira, é um modelo que resume e reflete todas as atividades da empresa, sejam operacionais, econômicas ou financeiras, estejam ou não relacionadas à administração do capital de giro ou a administração financeira no longo prazo.

Esse relatório respeita as características específicas das pequenas empresas, na

medida em que se pauta-se pela simplicidade, facilidade de obtenção das informações, relevância e atualidade além de e possibilitar ao gestor efetuar simulações e a manipulação das informações de forma simples. Também, quer se diferenciar das propostas apresentadas anteriormente, pois, além de averiguar como e se, essas microempresas recebem informações contábeis para auxiliá-las na gestão do capital de giro e sobre os controles a serem utilizados. Adicionalmente, propõe a indicação de alternativas para minimizar a falta de informações contábeis para a administração do capital de giro.

Contribuindo ao estudo da gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas Machado, Machado e Barreto (2007) realizou pesquisa na cidade de João Pessoa/PB, analisando os instrumentos gerenciais utilizados na gestão do capital de giro. Os resultados obtidos indicam que a maioria das empresas pesquisadas declararam possuir uma política formal mas moderada de gestão do capital de giro. Indicou, ainda, que os instrumentos mais utilizados pelas empresas formam o instrumental básico de gestão do capital de giro, ou seja, o fluxo de caixa, o controle de contas a pagar e contas a receber, e controle de estoque.

Machado, Machado e Medeiros (2008), pesquisaram os fatores que determinam a existência de políticas de gestão financeira de curto prazo em pequenas e médias empresas. A pesquisa analisa se há uma relação entre a existência de uma política formal ou informal de gestão do capital de giro com o porte das empresas, com o tempo dedicado à gestão do capital de giro, com o tempo de atuação no mercado, com a experiência na área, com o nível de educação, por parte dos gestores. Os resultados obtidos pela pesquisa foram os seguintes: o tempo de atuação no mercado, a experiência dos gestores na área não constitui fatores que explicam a existência de políticas de capital de giro. Porém, empresas com maior faturamento, onde os gestores possuem educação de nível superior, e empresas constituídas sob a forma de sociedade anônima, tem uma probabilidade maior de adotar uma política formal ou informal de gestão do capital de giro.

Para identificar as características das informações contábeis e verificar sua utilização na tomada de decisão em pequenas empresas Stroehrer e Freitas (2008) entrevistou profissionais contábeis e empresários. A pesquisa identificou uma

divergência de opiniões sobre quais informações são necessárias ou não. Como várias pesquisas indicam essa também relata que as informações contábeis fornecidas são para cumprimento das exigências fiscal e tributária e não como apoio à gestão das pequenas empresas. O resultado da pesquisa mostra que os proprietários das pequenas empresas produzem as informações necessárias ao processo decisório. E que não possuem conhecimento necessário para avaliar a importância da contabilidade para a gestão de seus negócios.

Pesquisa de Santos e Ferreira (2009) contemplam a investigação de fatores limitantes da gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas na cidade de Viçosa, MG. Comparando índices dos elementos componentes do capital de giro entre empresas com problemas de liquidez e empresas sem problemas de liquidez. Verificou-se que o risco de liquidez está associado a maiores prazos de recebimento, de pagamentos, de estocagem, ciclo de atividades, endividamento de curto prazo e contas a receber. Percebendo-se com isso que as práticas de gestão de pagamento e recebimento, associada aos controles financeiros, e ao pouco conhecimento financeiro dos proprietários e a falta de capital de giro, como determinantes do risco de liquidez.

Quadro 2: síntese de estudos empíricos nacionais sobre processo decisório e gestão do capital de giro em pequenas empresas

Pesquisas	Resumo
<p>Titulo: As empresas de pequeno porte e a contabilidade.</p> <p>Autores: CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro.</p> <p>Tipo de estudo: Dissertação de mestrado</p>	<p>O estudo verifica a percepção dos micro e pequenos empresários dos setores comercial, industrial e de prestação de serviços da região metropolitana da cidade de São Paulo quanto à importância da Contabilidade como ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão e gestão de suas empresas</p>
<p>Titulo: Imposição a micro empresa de capital de giro pelo mercado</p> <p>Autores: SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER, Ricardo</p> <p>Tipo de estudo: Artigo</p>	<p>Estudando micro empresas do comercio da zona sul do município do Rio de Janeiro o estudo aponta alternativas teórico-práticas para a problemática financeira de curto prazo.</p>
<p>Titulo: Gestão do capital de giro de pequenas empresas.</p> <p>Autores: ARAÚJO, Valdineide dos Santos; MACHADO, Márcio André Veras.</p> <p>Tipo de estudo: Artigo.</p>	<p>O artigo analisa as principais diretrizes que micro e pequenas empresas do comercio varejista de João Pessoa na Paraíba, adotam como estratégia de ação para a administração do seu capital de giro.</p>
<p>Titulo: As empresas de pequeno porte e a contabilidade</p> <p>Autores: KASSAI, S.</p> <p>Tipo de estudo: Artigo</p>	<p>Kassai propõe no trabalho a adoção de um instrumento chamado “fluxo de caixa prospectivo” para auxiliar na administração financeira e na tomada de decisão das micros e pequenas empresas.</p>
<p>Titulo: Políticas e instrumentos gerenciais utilizados na gestão do capital de giro das pequenas e médias empresas: Um estudo exploratório.</p> <p>Autores:</p>	<p>O estudo realizou pesquisa na cidade de João Pessoa na Paraíba, analisando os instrumentos gerenciais utilizados na gestão do capital de giro.</p>

<p>MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO Márcia Reis; BARRETO, Kelly Nayane Brillhante.</p> <p>Tipo de estudo: artigo</p>	
<p>Titulo: Fatores que determinam a existência de políticas de gestão do capital de giro em pequenas e médias empresas.</p> <p>Autores: MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO Márcia Reis; MEDEIROS, Otávio Ribeiro de.</p> <p>Tipo de estudo: artigo</p>	<p>A pesquisa objetivou analisar os fatores que determinam a existência de políticas de gestão financeira de curto prazo em pequenas e médias empresas.</p>
<p>Titulo: O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas.</p> <p>Autores: STROEHER, Angela Maria; FREITAS Henrique.</p> <p>Tipo de estudo: Artigo</p>	<p>O artigo tem o propósito de identificar as características das informações contábeis e sua utilização para a tomada de decisão em pequenas empresas, a partir das opiniões de contadores e proprietários de pequenas empresas.</p>
<p>Titulo: Risco de liquidez e condicionantes da gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas.</p> <p>Autores: SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA Marco Aurélio Marques.</p> <p>Tipo de estudo: Artigo</p>	<p>O objetivo do referido estudo é investigar os fatores limitantes da gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas na cidade de Viçosa, MG entre empresas com probabilidades de maior e menor risco de liquidez.</p>

Fonte: Autor

2.4 A informação contábil e a contabilidade gerencial

Neste item, aborda-se a importância da informação contábil e da contabilidade gerencial como instrumento de gestão e de tomada de decisão para a empresa, em

especial na gestão do capital de giro.

2.4.1 Informação contábil

Explica Resnik (1990, p. 136) “uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não usá-los para administrar a empresas”.

A Contabilidade tem por objetivo fornecer informações úteis sobre todas as atividades de uma empresa, para a tomada de decisão. Para se fazer julgamentos corretos e tomar as melhores decisões, a Contabilidade identifica, mensura e comunica as informações econômicas, financeiras, físicas e sociais (IUDÍCIBUS, 1998).

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4) definem: “O objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisões”.

Para cumprir seu papel de auxiliar a gestão de uma empresa na tomada de decisão, as informações precisam ter algumas qualidades, como: ser úteis e transmitidas em tempo hábil; compreender todos os elementos relevantes e significativos que se pretende revelar e divulgar; transmitida a confiança aos usuários; possibilitar a comparação entre entidades; e permitir ao usuário entender as informações (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

Além disso, uma boa informação contábil, para ajudar a organização a atingir seus objetivos e suas metas, deve responder a três questões:

- A primeira é de registro. Diz respeito à acumulação e classificação dos dados que permitirão aos usuários internos e externos avaliar o desempenho da organização.

- A segunda é de direção e de atenção, que significa relatar e interpretar as informações para que os gestores possam corrigir os problemas, as imperfeições, as ineficiências e as oportunidades operacionais.
- A terceira é de solução de problemas. Quantificando os resultados, as informações contábeis recomendarão o melhor caminho a ser seguido (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Oliveira, Muller e Nakamura (2000, p. 3), enunciam que a contabilidade, “além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar e também serve para prever e projetar exercícios seguintes [...]. Reafirma-se, assim, a importância da Contabilidade como instrumento auxiliar na gestão de uma empresa.

Vários são os usuários das informações contábeis. Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 4), os usuários se enquadram nas seguintes categorias:

1. Gestores internos que usam a informação para o planejamento e controle, a curto prazo, de operações rotineiras.
2. Gestores internos que usam a informação para tomar decisões não rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular as políticas e planos de longo prazo.
3. Usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Para Jiambalvo (2009), as informações contábeis são direcionadas aos públicos externo e interno. O público externo corresponde aos investidores, credores e órgãos governamentais. E os usuários internos são os gerentes da empresa.

2.4.2 Caracterização da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial passa informações cruciais de todos os processos e operações de uma empresa às pessoas que a dirigem, ou seja, para o público interno. É um importante instrumento para a tomada de decisão e o aperfeiçoamento dos processos.

Hornigren, Sundem, Stratton (2004), indicam que a contabilidade gerencial é o processo que identifica, mensura, acumula, analisa, prepara, interpreta e comunica as informações que vão auxiliar os gestores a atingir os objetivos da empresa.

Para Atkinson *et.al.* (2008), as informações prestadas pela contabilidade gerencial auxiliam os funcionários e administradores de uma empresa a melhorar a qualidade das operações, reduzir seus custos e adequar as operações às necessidades dos clientes.

Caracterizando a contabilidade gerencial, Atkinson *et al.* (2008, p. 67) relatam:

É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso apropriado e a responsabilização por seus recursos.

A contabilidade gerencial constitui-se no único sistema que passará dados sobre as condições econômicas da empresa, o custo e o lucro de produtos, serviços, clientes e atividades, criando valor para a empresa e prestando informações aos trabalhadores, gerentes e administradores sobre seu desempenho (ATKINSON, *et. al.*, 2008).

O objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão aos usuários internos, ou seja, para os gerentes (JIAMBALVO, 2009).

Para atingir os seus objetivos, a contabilidade gerencial adota técnicas e procedimentos contábeis já tratados em outras áreas da Contabilidade, mas também trabalha dados e informações de outras áreas do conhecimento, tais como finanças e estatística, para melhor informar a administração da empresa.

Explica Iudícibus (1998, p. 21):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocados

numa perspectiva [...] e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Comparando os conceitos dos autores aqui expostos, identificam-se, para a caracterização da contabilidade gerencial, alguns pontos em comum entre eles.

QUADRO 2

PONTOS	DESCRIÇÃO
Tarefas da contabilidade gerencial	De forma geral, os autores relatam que é identificar, mensurar, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações.
Usuários das informações emanadas da contabilidade gerencial	São direcionadas aos usuários internos, gerentes, gestores e administradores.
Propósito das informações	Tomada de decisão; auxílio na gestão; direção e controle das operações; auxílio nas funções gerenciais. Planejamento, controle e tomada de decisão; atingir objetivos organizacionais.

Quadro 2 – Pontos em comuns dos conceitos de contabilidade gerencial

Fonte: Cunha *et al* (2010) adaptado pelo autor

A contabilidade gerencial produzirá as informações para auxiliar os gestores, administradores e gerentes – ou seja, o público interno – na tomada de decisão sobre planejamento e controle. A informação gerada pela contabilidade gerencial deve servir a vários propósitos dentro da empresa. O QUADRO 3 a seguir ilustra o papel da informação contábil e os propósitos empresariais a que servem.

PROPÓSITO	PAPEL DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL
Controle operacional	Fornecer informações de feedback sobre a qualidade, pontualidade e eficiência das tarefas realizadas e o desempenho dos indivíduos e das unidades operacionais. Essas informações seriam úteis para um gerente de loja avaliar o nível, o giro e a falta de estoque por item, bem como gerenciar o trabalho e a eficiência dos funcionários que trabalham nos caixas e na reposição de prateleiras.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou fornecer um serviço aos clientes; avaliar a rentabilidade dos produtos e serviços da organização, vinculando os recursos gerados – isto é, as receitas das vendas dos produtos e serviços – aos custos dos recursos exigidos para o design, produção, vendas entrega e serviços. Os gerentes de supermercados, por exemplo, desejarão informações detalhadas sobre a rentabilidade de todas as categorias de produtos das lojas, bem como sobre a rentabilidade de marcas separadas por característica individual. O custo e a rentabilidade por fornecedor possibilitarão aos gerentes otimizar sua escolha de fornecedores e os métodos preferidos para trabalhar com aqueles selecionados.
Mensuração do desempenho organizacional	Desenvolver medidas de desempenho para as unidades organizacionais descentralizadas e, assim, promover o desempenho organizacional que seja consistente com a estratégia das unidades de negócios e que facilite a coordenação entre elas. Medidas financeiras resumidas ajudarão os dirigentes de empresas a avaliar o desempenho do lucro da cada unidade da cadeia, bem como a eficiência de cada centro de distribuição. Medidas não financeiras para cada unidade, como participação de mercado, satisfação do cliente, faltas de estoque e devoluções, fornecerão outras medidas de desempenho da unidade.

Quadro 3 – Propósitos empresariais da informação contábil gerencial
 Fonte: ATKINSON *et al.*, 2008, p. 65

O QUADRO 3, mostra que os destinatários das informações contábeis gerenciais são os usuários internos, ou seja, os gestores da empresa. O controle das atividades operacionais recebe informações sobre o desempenho das atividades e dos funcionários da empresa. As informações fornecidas para o custeio de produto e para a satisfação dos clientes indicam a rentabilidade de produtos e as exigências dos clientes. As informações sobre mensuração do desempenho organizacional indicam a lucratividade e a eficiência de cada unidade.

2.4.3 A contabilidade gerencial e a gestão do capital de giro

Dentre os relatórios elaborados e fornecidos pela Contabilidade, o Balanço patrimonial oferece importantes informações para a tomada de decisão sobre a

gestão do capital de giro.

Santos (2001, p. 22) explica que “no balanço patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente, composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques”. Também sobre o balanço patrimonial, Megliorini e Silva (2009, p. 5) relatam que “o ativo circulante é o grupo em cujas contas estão as aplicações contidas no capital de giro. São contas que estão em movimento, ou seja, se alteram constantemente durante o ciclo operacional da empresa”. Segundo Assaf Neto e Silva (2009, p. 62), “para o processo de avaliação das necessidades de capital de giro é indispensável que se quantifique, a partir da estrutura patrimonial da empresa, os grupos classificados como circulante operacional, circulante financeiro e permanente”.

Para facilitar o processo de verificação e gestão do capital de giro, Vieira (2008), classifica o ativo e o passivo circulantes em: errático, composto pelas disponibilidades financeiras da empresa; e cíclico, ou operacional, que relaciona os elementos ligados às atividades operacionais da empresa, tais como: clientes, duplicatas a receber e estoques.

Sobre a importância da verificação e análise das demonstrações contábeis, Jiambalvo (2009, p. 381) declara:

Os gerentes analisam demonstrações contábeis por uma série de razões, tais como: (1) para controlar operações; (2) para avaliar a estabilidade financeira dos fornecedores, clientes e outros parceiros de negócios; e (3) para avaliar como suas empresas são vistas por credores e investidores

Analisando o balanço patrimonial, o gestor pode, definir o capital de giro líquido da empresa, deduzindo o ativo circulante do passivo circulante (obrigações da empresa). Se for positivo, significa que a empresa está aplicando recursos de longo prazo para financiar os estoques e contas a receber; se for negativo, utilizando recursos de curto prazo para o financiamento dos ativos permanentes, incorrendo em risco (SANTOS, 2001).

O balanço patrimonial poderá fornecer, ainda, informações para a gestão do capital de giro, por meio da análise dos índices econômico-financeiros, os quais segundo Santos (2001, p. 23) são:

- a) índice de liquidez – permite prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações.
- b) índice de estrutura – indica a posição relativa de cada um dos elementos constituintes do capital de giro em relação ao valor total deste capital de giro, indicando a representatividade das disponibilidades financeiras, o peso dos estoques e a participação da carteira de duplicatas da empresa em relação à estrutura total do capital de giro.

Outro instrumento importante das demonstrações contábeis para auxiliar na gestão do capital de giro e na tomada de decisão para a micro e a pequena empresa é o fluxo de caixa, o objetivo é dar uma visão das atividades de negócios desenvolvidas pela empresa: operacionais, de investimentos e de financiamentos (JIAMBALVO 2009), correspondendo às previsões de entradas e saídas de caixa em determinado período. Este instrumento possibilita o planejamento, a organização, a coordenação e o controle dos recursos financeiros da empresa.

Assaf Neto e Silva (2009, p. 39) conceituam fluxo de caixa como “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

O fluxo de caixa de uma empresa representa uma importante informação gerencial, a qual será analisada para vislumbrar as melhores alternativas de investimento, as mudanças ocorridas na situação financeira da empresa, a aplicação do lucro e, as razões de reduções no capital de giro (SILVA, 2005).

Conhecendo antecipadamente as necessidades e sobras da empresa, os gestores poderão tomar as melhores decisões, possibilitando a otimização dos resultados globais. Portanto, a otimização dos fluxos de caixa reduz, automaticamente, a necessidade de capital de giro na empresa (HOJI, 2003).

Megliorini e Silva (2009, p. 58) destacam que o fluxo de caixa das operações de uma empresa será obtido:

[...] pela soma do lucro ou prejuízo do exercício com a depreciação e amortização (que não representa uma saída de caixa), ajustada pelas variações dos ativos e passivos circulantes operacionais, que, por sua vez, são obtidas pela diferença entre os valores das respectivas contas do balanço atual e do anterior.

Os mesmos autores afirmam sobre essa variação:

Mostra a necessidade de capital de giro da empresa: caso o montante seja positivo a empresa empregou dinheiro do caixa para financiar seus ativos operacionais; caso seja negativo, a empresa diminuiu seus recursos alocados no capital de giro.

Como fica claro, a contabilidade gerencial é um instrumento de auxílio à tomada de decisão para qualquer tipo e tamanho de organização, podendo auxiliar os administradores de micro e pequenas empresas a tomar a melhor decisão em relação aos movimentos dos elementos do capital de giro.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na realização da pesquisa, que, segundo Gil (1996, p. 19), compreendem “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

3.1 Tipo da pesquisa

Esta pesquisa, quanto ao tipo, é descritiva, tendo em vista que o objetivo proposto consiste em analisar e descrever se as informações e instrumentos fornecidos pela contabilidade gerencial estão sendo utilizados por micro e pequenas empresas do município de Passos, estado de Minas Gerais, como ferramentas na administração do seu capital de giro.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (1996, p. 46), “têm como objetivo primordial descrever as características de uma dada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Vergara (2005) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, esta pesquisa configura-se como um estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (1994, p. 20), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real [...]”. Gil (1996, p. 58) indica que o estudo de caso “é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso tem algumas vantagens, segundo Gil (1996), estimula novas descobertas, a partir de outros fenômenos surgidos na

pesquisa, focaliza todas as dimensões do problema e, ainda, tem uma simplicidade nos procedimentos de coleta e análise dos dados. Mas o estudo de caso apresenta a limitação de os resultados obtidos não poderem ser generalizados.

Ao longo do trabalho, predomina a abordagem qualitativa, que esta busca analisar e esclarecer o fato sem a preocupação com medidas. Na abordagem qualitativa, “não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 78).

Para Chizzotti (2005), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligados nas interações interpessoais e na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão a seus atos. O pesquisador, então, participa, compreende e interpreta. Portanto, esta pesquisa, busca a compreensão do “como”, preocupa-se em compreender os fenômenos, refere-se ao mundo dos símbolos/significados, sendo empregada para o entendimento de fenômenos caracterizados por um grau alto de complexidade interna.

Com base nesse esclarecimento de Chizzotti (2005), pode-se afirmar que a abordagem é qualitativa, pois envolve sujeitos que responderão a perguntas elaboradas com a finalidade de esclarecer sobre o assunto/tema proposto para a pesquisa.

A unidade de análise desta pesquisa é composta por 15 micro e pequenas empresas de diversos ramos de atividades comerciais, do município de Passos, Minas Gerais. A escolha dessas empresas ocorreu por acessibilidade.

Foi mantido um contato pessoal com os proprietários, explicando os motivos da pesquisa, a análise que seria feita e o tipo de instrumento a ser utilizado para a coleta dos dados. Os proprietários, de pronto aceitaram a participação no trabalho. Foi marcada uma data, então, para a realização da entrevista.

3.2 Sujeitos

Vergara (2005) relata que sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão as

informações de que o pesquisador necessita.

Devido o conhecimento das atividades e processos, das experiências vividas, os sujeitos dessa pesquisa são os 15 proprietários das micro e pequenas empresas, escolhidas para a realização da pesquisa.

3.3 Coleta dos dados

Por ser um estudo de casos múltiplos sobre a gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas de Passos, os dados, para a realização da pesquisa, foram coletados utilizando-se a técnica de entrevista com seus proprietários Gil (1996, p. 122) ensina:

A coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Sobre os procedimentos adotados numa entrevista, Marconi e Lakatos (1996, p. 88) entendem que “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Gil (1996) sustenta que entrevista é a situação em que entrevistador e pesquisado estão frente a frente, um indagando e o outro respondendo às indagações feitas.

A entrevista pode ser classificada em: sondagem de opinião, entrevista aberta, entrevista não-diretiva centrada ou entrevista focalizada e entrevista semi-estruturada (Minayo, 2006).

Ainda, Minayo (2006, p. 108) indica que a entrevista semi-estruturada é aquela que “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”

Como a intenção deste estudo é obter os aspectos mais relevantes sobre como e quais os instrumentos são utilizados na gestão financeira das micro e pequenas

empresas do comércio varejista do município de Passos-MG, e permitir que os gestores exponham suas experiências a partir do foco determinado, é empregado a entrevista semi-estruturada. Corroborando Gil (1996) indica que uma relação de interesses guia a entrevista semi-estruturada.

Segundo Richardson (1999, p. 208), “a entrevista não estruturada procura saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita”.

Para concretizar os objetivos propostos para a pesquisa, o roteiro de entrevista está organizado da seguinte forma:

- a) Primeiro bloco – contempla as informações sobre a caracterização da empresa, tais como: tempo de atividade, número de empregados, faturamento e principais atividades comerciais exercidas pela empresa.
- b) Segundo bloco – pretende levantar informações sobre o entrevistado, indagando sobre sua idade, formação escolar e participação em cursos e treinamentos para aprimoramento dos conhecimentos sobre gestão.
- c) Terceiro bloco – levanta-se informações sobre a gestão do capital de giro; indaga-se sobre os instrumentos utilizados na gestão do capital de giro, sobre a utilização de recursos de informática, indagando se eles geram informações gerenciais para a tomada de decisão; colhem-se informações sobre gestão dos componentes do capital de giro, disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques; e questiona-se se a contabilidade gera informações gerenciais para o auxílio na tomada de decisão, em qual instrumento são geradas essas informações., se existe alguma dificuldade na obtenção das informações contábeis gerenciais e se o gestor faz alguma medida de lucratividade e da capacidade de pagamento de sua empresa (Apêndice A).

3.4 Análise dos dados

Na análise e interpretação dos dados, em estudo de caso não há que se falar em etapas a serem seguidas. Reconhece-se, duas situações distintas. A primeira leva o

pesquisador a uma apresentação simples dos resultados obtidos. Segunda, o pesquisador deve partir para a interpretação dos dados obtidos, procurando seus mais variados significados (GIL, 1996).

Com base nos ensinamentos de Gil (1996), para atingir o objetivo proposto e obter melhor compreensão e reflexão do tema em questão, optou-se pela técnica de análise de conteúdo para fazer a análise dos dados, pois o objetivo da análise de conteúdo é compreender as ideias que os sujeitos da pesquisa querem comunicar, sejam elas explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2005).

Bardin (1977 p. 44) ensina que a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas destas mensagens).

Essa técnica visa captar a essência da fala dos sujeitos pesquisados; ou seja, perceber o que está além das respostas dadas aos questionamentos feitos.

Para serem classificados, ordenados, com o propósito de relacionar os aspectos essenciais da fala dos entrevistados e as respostas às questões da pesquisa com a realidade, os dados serão agrupados por categoria, que emergiram da análise das entrevistas realizadas, como segue:

- Instrumentos de gestão financeira;
- Grau de utilização dos instrumentos de gestão financeira;
- Importância das informações contábeis;
- Utilização das informações contábeis gerenciais;
- Ferramentas contábeis gerenciais;
- Técnicas de gestão dos elementos do capital de giro;

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos dados coletados na entrevista com os proprietários das empresas, dividindo-se em três etapas. Na primeira, relatam-se as características das empresas; na segunda, descrevem-se os dados dos entrevistados; e na terceira, apresentam-se as questões relacionadas à gestão do capital de giro. Para melhor compreensão dos resultados, cada resposta dada pelas empresas pesquisadas será descrita e comentada, acompanhada de tabela ilustrativa.

Foram pesquisadas 15 micro e pequenas empresas em atividades diversas do comércio varejista do município de Passos, Minas Gerais.

4.1 Caracterização do município de Passos

Situado na região sudoeste do estado de Minas Gerais, Passos possui, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 107.619 habitantes, para uma área de 1.339 km² (dados de 2009). Está a 350 quilômetros da capital Belo Horizonte. É cortado pela rodovia estadual MG-050, que faz a ligação até a divisa com o estado de São Paulo, localizando-se próximo das cidades paulistas de Ribeirão Preto e Franca.

Passos possui órgãos públicos, como agência da Receita Federal, agência do INSS e Ministério Público. Conta um hospital e uma Instituição de Ensino Superior, a Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP), agregada da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), atendendo várias cidades circunvizinhas.

O setor confeccionista atrai visitantes e turistas. De acordo com a Associação Passense das Indústrias de confecções (APICON), são 300 indústrias de confecções, o que faz da cidade o pólo de uma microrregião muito importante na produção de confecção de Minas Gerais.

O município conta com os seguintes órgãos de apoio às empresas: Associação Comercial, Sebrae e o Departamento Municipal de Indústria e Comércio.

De acordo com os dados do IBGE de 2008, existem 3.183 empresas atuantes no mercado, com 19.732 pessoas empregadas.

Dados econômicos sobre o município, extraídos de pesquisa de 2007 do IBGE:

- Produto interno bruto a preços correntes do município de R\$ 960.711,00;
- Produto interno bruto per capita de R\$ 9.349,00.
- Salário médio mensal 2 (dois) salários mínimos.

Apesar de não existirem dados oficiais, as micro e pequenas empresas do comércio varejista representam uma parcela importante do total de empresas do município, correspondendo a 99,9%, o que indica uma semelhança com índices apresentados para todo o País e ressalta a força dessas empresas para a ordem econômica do município.

Todo esse contexto econômico, social e de localização permite a Passos receber pessoas de várias cidades vizinhas do próprio estado de Minas Gerais e do estado de São Paulo, fazendo com que se torne um centro de atividades comerciais de cunho regional.

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

Com relação ao tempo de atividade das empresas no mercado (TAB.2), a pesquisa revelou que 2 estão no mercado entre 1 a 2 anos; 2, de 2 a 5 anos; 8 de 6 a 10 anos; e, 3, a mais de 10 (dez) anos. Depreende-se que 11 estão no mercado há bastante tempo, ultrapassando o período crítico de mortalidade das empresas, indicada pelas pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio e Micro e Pequena Empresa SEBRAE (SEBRAE) em 2004; 2, estão em uma faixa intermediária; e 2 (duas) empresas no período crítico. Isso indica que os gestores da maioria das empresas pesquisadas demonstram bastante experiência em relação às operações e atividades desenvolvidas pelas empresas (TAB.2)

Tabela 2 – Distribuição das empresas segundo o tempo de atividade

Tempo de atividade	Quantidade de empresas
Inferior a 1 ano	
1 a 2 anos	2
2 a 5 anos	2
6 a 10 anos	8
Mais de 10 anos	3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A definição mais utilizada no Brasil para micro e pequena empresa é a do Sebrae, que sugere o seguinte: para empresas comerciais e de serviços, são consideradas micro e pequenas aquelas que possuem até 9 (nove) empregados. Para as industriais, até 19 (dezenove) empregados.

Por não inviabilizar a pesquisa, optou-se por manter algumas empresas que possuem acima de 9 (nove) empregados, (TAB. 2), tendo em vista que não ultrapassaram o limite de faturamento, que é outro critério para definir micro e pequena empresa, conforme determina a Lei Complementar n 123, de 14 de dezembro de 2006.

Tabela 3 – Distribuição das empresas segundo o número de empregados

Número de empregados	Quantidade de empresas
1	3
2	3
3	4
5	2
10	1
12	1
31	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação ao faturamento anual dessas empresas, também foram seguidas as definições elaboradas para tal situação, que, no caso brasileiro, são ditadas pela Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, chamada de Simples Nacional, compreendendo o faturamento anual entre R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) A TAB. 4, mostra que 8 empresas são identificadas como microempresas, por terem um faturamento até R\$ 240.000,00, e 7 (sete) são definidas como pequenas empresas por faturarem

entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.

Tabela 4 – Distribuição dos empresas segundo o faturamento

Faturamento	Quantidade de empresas
Até R\$ 240.000,00 no ano	8
De R\$ 240.000,00 à R\$ 2.400.000,00	7

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A quarta questão, relacionada às características da empresa, trata das atividades econômicas por elas exploradas, ou do segmento econômico em que atuam. Para contribuir com a elucidação do objetivo proposto pela pesquisa procurou-se diversificar os segmentos a TAB. 5 discrimina os segmentos do comércio em que as empresas atuam.

Tabela 5 – Distribuição das empresas segundo a atividade econômica que executam

Segmento	Quantidade de empresas
Comercio de produtos alimentícios (mercearias/mercados)	4
Comercio de roupas (confecções em geral)	3
Comercio de remédios e cosméticos (farmácias)	1
Comercio de baterias para automóveis	1
Comercio de ferragens e materiais para construção	3
Comercio de perfumes	1
Comercio de utilidades domesticas em geral	1
Comercio de ferramentas em geral	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.3 Caracterização dos respondentes

As entrevistas realizadas com os proprietários das empresas pesquisadas revelaram que, no tocante à idade, a maioria se concentra na faixa entre 31 e 40 anos (TAB.6).

Tabela 6 – Distribuição dos respodentes segundo à faixa etária

Faixa etária	Número de entrevistados
Inferior a 30 anos	2
Entre 31 e 40 anos	11
Entre 41 e 50 anos	1
Superior 51 anos	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade os entrevistados ficaram assim distribuídos (TAB. 7)

Tabela 7 – Distribuição dos respondentes segundo o nível de escolaridade

Nível de escolaridades	Número de entrevistados
Ensino fundamental incompleto	-
Ensino fundamental completo	-
Ensino médio incompleto	1
Ensino médio completo	10
Ensino superior incompleto	1
Ensino superior completo – área de graduação	3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para o questionamento sobre a participação em cursos/aperfeiçoamento na área de gestão financeira. Procurou-se verificar a frequência com que os respondentes participam de cursos aperfeiçoamento na área de gestão financeira, para apurar o interesse dos proprietários quanto ao aperfeiçoamento e aprendizado sobre técnicas de gestão do capital de giro. TAB. 8.

Tabela 8 – Opinião dos entrevistados sobre a participação em cursos/treinamentos

Opinião	Número de entrevistados
Nunca me interessei.	11
Nunca participei por falta de oportunidades.	2
Sim, participei.	
No último ano.	
Há mais de um ano.	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Torna-se necessário a caracterização das empresas e dos respondentes, na medida em que contribuiu para alcançar o objetivo da pesquisa.

Emergiu das entrevistas que empresas com maior tempo no mercado, maior número de empregados e maior faturamento busca realizar uma melhor gestão financeira.

Da mesma forma os proprietários com um maior nível de escolaridade, numa faixa etária até 40 anos e que se interessou em participar de cursos de gestão discutiram sobre a necessidade de realizar e receber maiores informações sobre gestão financeira.

4.4 Gestão do capital de giro

Nesta etapa da pesquisa, passa-se a analisar os resultados para as questões relacionadas à gestão do capital de giro, seus componentes e instrumentos utilizados para tanto.

O gestor precisa dar a devida atenção aos controles dos elementos do capital de giro para gerar mais caixa e administrar o patrimônio mais produtivamente (RESNIK, 1990).

Quando questionadas sobre os instrumentos gerenciais utilizados pela da empresa, as 15 responderam que utilizam algum controle, mesmo que de forma rudimentar, para o controle de estoque, o controle de contas a receber e contas a pagar e o controle de caixa e bancos. A TAB. 9 demonstra a situação observada.

Tabela 9 – Instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas pesquisadas

Instrumento	Quantidade de empresas
Controle de caixa e bancos	15
Controle de estoque	15
Controle de contas a receber	15
Controle de contas a pagar	15
Outros	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Estudos de Machado, Machado e Barreto (2007), Araujo e Machado (2007) confirmam a utilização desses instrumentos pelas micro e pequenas empresas.

Empresas que se enquadram como microempresas declararam que esses controles são feitos de maneira informal e improvisada. Ou seja, sem a utilização de recursos de informática ou de técnica para a realização da escrituração dos mesmos. Mas empresas enquadradas como de pequeno porte declararam que possuem recursos mais sofisticados para o controle desses elementos do capital de giro.

Quanto à questão sobre o fato de a empresa utilizar algum recurso de informática (software) para auxiliá-la na operacionalização dos instrumentos citados (TAB 10), responderam que possuem recursos de informática, e 6, que não possuem.

Tabela 10 – utilização de recursos de informática pelas empresas pesquisadas

Utiliza	Quantidade de empresas
Sim	9
Não	6

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao fato de a ferramenta de informática oferecer informações relacionadas à gestão financeira, as 9 empresas que responderam que possuem tais ferramentas indicaram que elas oferecem dados/informações para auxiliá-las na gestão financeira.

Para um entendimento maior sobre a questão da utilização de ferramentas de informática, foi indagado se os dados recebidos pela ferramenta são de fato utilizados na gestão financeira das empresas. As 9 empresa, TAB. 11, que indicaram que possuem os recursos e receberam as informações sobre eles responderam que não utilizam essas informações por desconhecerem as técnicas de gestão financeira. Infere-se das respostas às três questões sobre os recursos de informática que as empresas utilizam esses recursos apenas para controle e usam da experiência e da sensibilidade do gestor-proprietário e de instrumentos informais para gerir financeiramente a empresa.

Ao não utilizar os recursos de informática, as pequenas empresas perdem uma eficiente ferramenta de gestão de sua cadeia de valores, ou seja, o fluxo de informação com os seus clientes e seus fornecedores, deixando de ganhar eficiência interna (JIAMBALVO, 2009).

A questão seguinte teve por objetivo apurar se o proprietário-gestor da micro e pequena empresa emprega alguma metodologia para definir o montante de recursos disponíveis no caixa, revelando com isso alguma preocupação com o pagamento das obrigações com os recursos disponíveis, líquido e certos. Citam se as resposta mais freqüente:

- a) conforme necessidade diária e por questão de segurança;
- b) não tenho conhecimento de técnica para controle do caixa;
- c) o máximo de venda possível;
- d) o controle do fluxo de caixa;

e) controle livro caixa.

A análise dessas respostas revela que as micro e pequenas empresas pesquisadas têm preocupação apenas com controles. Elas controlam os recebimentos e os pagamentos de forma a manterem o equilíbrio entre entradas e saídas de dinheiro, não com sistemas de gestão do capital de giro. O fato de estabelecer a capacidade de pagamento está relacionado com a preocupação com a aplicação dos recursos em atividades e operações. Silva (2002) corrobora com o exposto indicando que as empresas por ele pesquisadas administram o caixa sem nenhuma técnica, e que essas empresas mantêm o equilíbrio de seus caixas com saídas menores que as entradas com o intuito de evitar o saldo negativo.

O planejamento e o controle das disponibilidades financeiras devem constituir-se em preocupação constante dos gestores. Corroborando com o que diz Resnik (1990, p. 172) sobre a importância da administração do caixa, “a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa”. Portanto, mesmo não empregando técnica alguma de administração do caixa, os gestores das micro e pequenas empresas do município de Passos elaboram o controle das disponibilidades financeiras.

Pesquisa realizada por Araújo e Machado (2007) indicando que as micro e pequenas empresas mantêm saldo de caixa para atender pagamentos previstos, atender contingências, realizar compras vantajosas e por medidas de segurança, confirma o exposto por esta pesquisa. Até porque eles não podem esperar as informações da Contabilidade, que registra os fatos utilizando o princípio da competência. Isso acarreta uma diferença de tempo em relação à informação prestada pela Contabilidade e a situação real de caixa da empresa (SANTOS, 2001).

Seguindo a mesma ótica, a questão sobre o controle do estoque teve a finalidade de inferir se a empresa realiza o controle dos estoques apenas para controle ou como instrumento para auxiliá-la na gestão dos recursos disponíveis, apurando-se o seguinte:

a) Programas para controle de entrada e saída de mercadorias;

- b) Sistema de informática;
- c) Contagem física diária;
- d) Contagem diária e de acordo com as necessidades dos clientes;
- e) Contando-o quinzenalmente;
- f) Planilha Excel.

Tais respostas mostram que a maioria das empresas pesquisadas não utiliza técnicas de gestão de estoques e, ignora a importância das informações gerenciais como instrumento de tomada de decisão relacionado à gestão do capital de giro. Resnik (1990, p. 189) já declarava sobre técnicas de gestão do estoque nas micro e pequenas empresas: “Um número substancial de pequenas empresas não tem um programa coerente de controle de estoque, a não ser a política de nunca deixar acabar”. **Silva (2002) corrobora com esta afirmativa indicando em sua pesquisa que a maioria das empresas não utiliza técnica de controle de estoque.**

Pesquisa realizada por Araújo e Machado (2007) confirma o exposto indicando que pequenas empresas não dispõem de instrumento para administrar os estoques e que essas empresas apenas estabelecem um estoque mínimo.

Com o intuito de analisar como é feito o controle entre o prazo de recebimento de clientes e o pagamento aos fornecedores, pois controlando-se o prazo de recebimento de clientes controla-se a necessidade de capital de giro, foi perguntado como as empresas executam, o controle do prazo médio de recebimento de clientes (TAB.11) e o prazo de pagamento aos fornecedores (TAB. 12)

Tabela 11 – Controle do prazo médio de recebimento de clientes pelas empresas pesquisadas

Executa o controle	Quantidade de empresas
Sim	15
Não	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 12 – Controle do prazo médio de pagamento a fornecedores pelas empresas

pesquisadas

Executa o controle	Quantidade de empresas
Sim	15
Não	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

As respostas a essas questões mostram que todos os proprietários/gestores conhecem e controlam seus prazos de recebimento de clientes e os prazos de pagamentos a fornecedores, que correspondem a uma média de 30 dias para os recebimentos e de 30 a 45 para os pagamentos. Porém, sem a utilização de técnicas e de apoio das informações prestadas pela Contabilidade Gerencial, graças a informalidade na gestão de contas a receber e de contas a pagar, pois, é realizada de maneira bem simples e dependente da experiência, vivida dentro da própria empresa, pelo seu proprietário-gestor.

Santos (2001, p. 45) declara que, “para que a decisão de crédito possa ter melhor embasamento, os aspectos quantitativos da análise de crédito devem ser adicionados a informações de natureza qualitativa”. **Araújo e Machado (2007) confirmam o exposto quando verificou em pesquisa que as contas a receber tem prazos entre 30 e 120 dias.** Portanto, para a confrontação desses aspectos não basta o simples registro de um livro de contas a receber; será necessário receber informações mais precisas, providas da contabilidade gerencial.

Quando questionadas sobre se a Contabilidade oferece algum relatório gerencial e como são utilizados, 12 empresas responderam que “não”; 2, que “sim” e 1, “às vezes” empresas que indicaram “sim e “às vezes” disseram que os relatórios que a Contabilidade oferece foram os seguintes: “Relatório Fiscal”, Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício.

Verifica-se, a partir do exposto o desconhecimento dos proprietários/gestores das micro e pequenas empresas pesquisadas sobre relatórios contábeis para informações gerenciais. **Neste caso, daí a importância da realização de diversos estudos de casos, houve divergência em relação à pesquisa realizada em 2000 por Oliveira, Muller e Nakamura, quando pesquisaram sobre a utilização das**

informações geradas pelos sistemas de informações contábeis como subsidio aos processos administrativos das pequenas empresas, em que concluíram que pequenas empresas utilizam as iformações contábeis para fins gerenciais.

Quando indagados se a empresa utiliza algum relatório gerencial para a tomada de decisão na gestão do capital de giro, responsável por 11 micro e pequenas empresas responderam “não” e 4 (quatro) empresas responderam “sim”. Mas, para explicar como se dá a utilização desses relatórios, algumas afirmativas merecem destaque:

- a) Através de vendas sempre maiores que a compra;
- b) Nossos controles internos fornecem as informações.

Percebe-se, o desconhecimento dos proprietários/gestores sobre a utilização de instrumentos contábeis para a gestão do capital de giro. Conforme ressalta Resnik (1990), os gestores ignoram as informações prestadas pela Contabilidade, organizando seus próprios livros, mínimos e improvisados.

Em seguida, perguntou-se existe alguma dificuldade para obter as informações contábeis necessárias sobre a gestão do capital de giro e quais seriam essas dificuldades. Dos proprietários/gestores, 12 empresas responderam que não têm dificuldades, mas as respostas evidenciam o desconhecimento sobre o tema, pois eles deixaram entender que os controles internos são suficientes para atender suas necessidades, e 3 apontaram que a maior dificuldade prende-se à falta de conhecimento sobre gestão de conhecimento para entender os relatórios fornecidos pela Contabilidade, pois, mesmo que tenham instrumentos fornecidos pela contabilidade gerencial, não saberiam tirar as informações necessárias para tomada de decisão, por desconhecer a importância da contabilidade para auxiliá-los na gestão dos negócios. (Stroeher e Freitas, 2008)

As respostas seguintes evidenciam o exposto:

- a) Sim, pois não tenho as informações e não tenho nenhum conhecimento;

- b) Sim, pois não tenho conhecimento para entender sobre o assunto;
- c) Falta de conhecimento, às vezes.

Foi mencionado no roteiro de entrevistas a existência de alguns relatórios contábeis, para verificar a opinião do proprietário/gestor sobre quais ele entende serem os mais eficazes para o auxílio na gestão financeira de curto prazo na empresa (TAB.13)

Tabela 13 – Reconhecimento pelos entrevistados de relatórios gerenciais eficazes

Relatório	Quantidade de empresas
BP, DRE, DOAR	6
Fluxo de caixa	9
DLPA	-
OUTROS	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Pode-se extrair das respostas que empresas cujos proprietários têm maior compreensão sobre gestão e que, estão querendo conquistar uma fatia maior e permanecer no mercado, e por isso necessitam de maiores informações, citaram alguns relatórios contábeis. Já aqueles que têm pouco conhecimento administrativo citaram o fluxo de caixa, entenderam fluxo de caixa corresponde ao registro das entradas e saídas de dinheiro.

Conforme mostrou a pesquisa, a maioria das micro e pequenas empresas não recebem os relatórios emitidos pela Contabilidade, mas, mesmo que recebessem não saberiam retirar deles informações para a gestão do capital de giro. **Nota-se uma incoerência por parte das respostas dos gestores, porque mesmo entendendo a importância das informações prestadas pela contabilidade,** para a maioria dos gestores, analisar um balanço ou interpretar o fluxo de caixa não se trata apenas de uma dificuldade, mas é considerado como uma “interferência inútil” no trabalho do dia a dia da empresa (RESNIK, 1990), capaz de provar em erros graves e de colocar a saúde e a sobrevivência da empresa em riscos.

Vários autores indicam a importância das informações prestadas pela contabilidade gerencial para a tomada de decisão. (JIAMBALVO, 2009) ilustra que “o objetivo da

Contabilidade Gerencial é fornecer informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão para os usuários internos, ou seja, para os gerentes. Atkinson, *et.al.*, (2008), ensinam que as informações prestadas pela contabilidade gerencial auxiliam os funcionários e administradores de uma empresa a melhorar a qualidade das operações, a reduzir seus custos e a adequar as operações às necessidades dos clientes.

Apesar de a maioria das empresas pesquisadas ter respondido que não tem dificuldades para obter informações contábeis necessárias à gestão do capital de giro, as respostas mostradas, a seguir, ilustram como as empresas buscam solucionar as dificuldades com relação à obtenção de informações prestadas pela contabilidade:

- a) Ficar em contato mais direto com o contador;
- b) Fazer visitas sempre. Tanto o contador fazer visita na empresa como nós da empresa fazer visita no escritório;
- c) Uma convivência mais próxima, do escritório de contabilidade com a empresa para descobrir a melhor maneira de administrar os problemas que ocorrem no processo.

Índices de retorno do capital e de capacidade de pagamento indicam a eficiência do negócio e deve ser objetivos da área financeira da empresa. É um instrumental de grande importância para a tomada de decisão gerencial. Por isso foi questionado se a empresa faz alguma medida/análise e como ela faz, para saber se está tendo retorno do capital investido (TAB. 14) 6 gestores/proprietários responderam “sim” e 9 não”.

Tabela 14 – análise/medida do retorno sobre o capital investido

Execução de análise/medida em retorno sobre o capital investido	Quantidade de empresas
Sim	6
Não	9

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para explicar como é feito essa medida/análise os gestores que responderam

“sim”, dão respostas como as que seguem:

- a) Com o aumento das vendas e estoque;
- b) Percebendo o crescimento da empresa;
- c) O valor das vendas corresponde ao dobro do que gasto na aquisição das mercadorias.

A informalidade, o desconhecimento a falta de informações gerenciais permeiam a gestão do proprietário da micro e pequena empresa. Isso é o que se pode inferir das respostas dadas.

A questão seguinte tenta esclarecer se e como os proprietários/gestores das micro e pequenas empresas fazem alguma análise/medida sobre sua capacidade de pagamento TAB. 15.

Tabela 15 – Análise/medida da capacidade de pagamento

Execução de análise/medida de capacidade de pagamento	Quantidade de empresas
Sim	8
Não	7

Respostas como as que seguem ilustram como as empresas que responderam “sim” entendem a análise ou medida de sua capacidade de pagamento:

- a) Comprando só à vista;
- b) Com o aumento da capacidade de giro;
- c) Recebendo em dia minhas contas.

Por não entenderem e até mesmo, terem aversão aos relatórios e números proporcionados pela Contabilidade, os gestores de pequenas empresas deixam de ter valiosas informações para a tomada de decisão.

Küster, Küster e Küster (2005, p. 36) ensinam:

O principal propósito da análise financeira do Balanço Patrimonial é auxiliar os administradores a realizarem um planejamento sólido. É através desta que se pode estabelecer uma maneira mais efetiva de aplicação dos fundos e recursos. Possibilita ainda o direcionamento das operações da empresa.

Discorrendo sobre a importância da verificação e análise das demonstrações contábeis, Jiambalvo (2009, p. 381) descreve que:

[...] os gerentes analisam demonstrações contábeis por uma série de razões, tais como: (1) para controlar operações; (2) para avaliar a estabilidade financeira dos fornecedores, clientes e outros parceiros de negócios; e (3) para avaliar como suas empresas são vistas por credores e investidores

Entre outras coisas, a análise e a interpretação de balanços podem auxiliar da gestão micro e da pequena empresa a tomar decisões com relação a seus investimentos, ao financiamento de suas atividades e operações, a sua capacidade de pagamento, e a seu nível e rotatividade de estoques.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas dão uma expressiva contribuição para o desenvolvimento econômico do país. Oferecem oportunidades de emprego, proporcionam aumento de renda à população, estimulam a competição.

Porém, o dado preocupante refere-se ao índice de mortalidade dessas empresas e as causas dessa mortalidade. Dentre os problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, contribuindo até para o encerramento prematuro de suas atividades, está a falta de capital de giro, e problemas de gestão financeira.

Com essa inquietação – e para contribuir com estudos similares realizados em outros municípios do País, verificando se há uma semelhança de atitudes dos gestores de micro e pequenas empresas com relação à tomada de decisão na gestão do capital de giro –, o autor, decidiu pesquisar e analisar como e por quais instrumentos as micro e pequenas empresas do comércio varejista do município de Passos – MG realizam a gestão do seu capital de giro.

A pesquisa foi desenvolvida com 15 micro e pequenas empresas. Realizando uma entrevista com os proprietários dessas empresas.

Como apontado por diversos autores, a Contabilidade é um instrumento de extrema

importância e utilidade para auxiliar os gestores na tomada de decisão quanto às atividades e aos processos de uma empresa. Por que então algumas empresas, em especial as micro e pequenas, não utilizam este instrumento? Ou por que, como já divulgado por vários estudos, esse instrumento só é utilizado como forma de cumprir as exigências da legislação fiscal?

Verificou-se, com relação à utilização das informações emanadas da contabilidade que as micro e pequenas empresas do comércio varejista do município de Passos pesquisadas não utilizam as informações da contabilidade como fonte de informação gerencial para a verificação e realização dos controles de caixa/bancos, contas a receber e estoque, ou seja, não utilizam essas informações para sua gestão financeira e para a tomada de decisão relacionada à gestão do capital de giro.

Os gestores dessas empresas utilizam instrumentos informais, precários e improvisados para o controle das disponibilidades, contas a receber e os estoques. O controle de caixa é realizado sem técnica alguma, sem a preocupação com o nível de capacidade de pagamento da empresa, apenas para a visualização das entradas e saídas de dinheiro.

Com relação ao estoque, o procedimento é o mesmo, não existindo técnica alguma de controle, nem a análise para a verificação do giro. A preocupação é não deixar acabar.

Não existe uma política de crédito, ficando a cargo da sensibilidade do proprietário-gestor percepção da conduta do cliente.

Mesmo as empresas que às vezes recebem as informações da Contabilidade não se sentem à vontade em usá-los, por não entenderem os relatórios fornecidos, revelando a falta de conhecimentos técnicos administrativos dos gestores.

Os gestores das micro e pequenas empresas de Passos, mantêm a escrituração apenas para efeito fiscal, pois acham que os controles realizados internamente são suficientes para a gestão das operações o controle e a verificação da movimentação dos componentes patrimoniais, ficando a escrituração das atividades e a

evidenciação das informações para cumprir a finalidade de prestar contas com a fiscalização.

As empresas precisam e sentem falta de uma proximidade e entrosamento maior com seus contadores, pressupondo-se que até os contadores, às vezes, não acreditam que os relatórios e as informações daí emanadas são eficientes para auxiliar as pequenas empresas na tomada de decisão ou que a administração de contas a receber, de disponibilidades e de estoques não é de sua responsabilidade.

Como meio de solucionar problemas e dificuldades na obtenção das informações necessárias à gestão das empresas, os gestores reclamam, também, uma proximidade maior com os contadores. Isso indica, no entendimento do autor, uma dificuldade para decifrar os relatórios e retirar as informações importantes e necessárias à administração da empresa, em especial, como no estudo em foco, à gestão do capital de giro.

A combinação de maior faturamento e maior número de empregados das empresas pesquisadas evidenciou com base nas entrevistas, uma maior complexidade em seu nível de atividades ou operações, o que exigiu de seus gestores uma preocupação maior com a organização e a gestão de suas empresas, acarretando uma busca por informações gerenciais por meio dos relatórios contábeis ou da exigência de proximidade com os contadores.

Quanto à Limitações da pesquisa verificou-se que esta pesquisa constitui-se de um estudo de casos múltiplos, focalizando a gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas do comércio varejista do município de Passos, traz a limitação de que seus resultados não poderão ser generalizados para outras unidades, objeto e regiões. Como o estudo foi realizado com base na acessibilidade do autor às empresas pesquisadas, o número de empresas pesquisadas 15 (quinze) também é um fator de limitação quanto aos resultados obtidos.

No que se refere à recomendações para futuras pesquisas. Considerando que a micro e pequena empresa é de fundamental importância para a economia nacional. A contabilidade gerencial, como fornecedora de informações para a tomada de

decisão, contribuirá para amenizar os problemas de gestão do seu capital de giro, item fundamental para sua sobrevivência. E como esta pesquisa foi realizada apenas com empresas comerciais varejista. Para uma maior contribuição a estudos futuros relacionados à gestão do capital de giro, tanto para a área acadêmica quanto para a área empresarial, sugere-se o desenvolvimento de novos trabalhos envolvendo maior número de empresas, empresas industriais, e empresas prestadoras de serviços. Sugere-se, ainda, um estudo com análises quantitativas das demonstrações contábeis ou de algum controle patrimonial mantido pelos gestores das micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vidas das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira. 2004.

ANDRADE, José Henrique de; CARVALHO, Kristiane Cera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão da informação na pequena empresa**: identificação de tipos e fontes de informação relevantes para a administração estratégica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 11., 2004. Bauru. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=11>. Acesso em: 17 Dez. 2008.

ANTONIK, Luis Roberto. Administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, Maio, 2004. Disponível em: <www.fae.edu/publicações/pdf/revista>. Acesso em: 30 Nov. 2009.

ARAÚJO, Valdineide dos Santos; MACHADO, Márcio André Veras. **Gestão do capital de giro de pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.unifor.br/noticias/file/2245.pdf>>. Acesso em: 17 Jul. 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2005.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas. 2009.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1977.

BRASIL. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 25 Jul. 2009.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira**. São Paulo: 2001.

CÂNDIDO, G. A. As formas de atuação e a necessidade do pensamento estratégico nas pequenas e médias empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 7., 2000. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO. Disponível em: <<http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html>>. Acesso em: 13 Jul. 2009.

CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade.** 155 f. 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses>>. Acesso em: 14 Jul. 2009

CÊRA, K. **Gestão da informação sobre o ambiente externo na pequena empresa:** estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 150 f., 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/1840/tde-132403>>. Acesso em: 13 Jul. 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2005.

CUNHA, Paulo Roberto da; *et al.* **Abrangência da Contabilidade Gerencial segundo os docentes de contabilidade de Santa Catarina – Brasil.** Rio de Janeiro: RAEP, 2010.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA Jeff. **Administração financeira** uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson. 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2003

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados 2007.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 20 Maio 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados 2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 18 Maio 2009.

INDRIUNAS, Luís. **Como funcionam as micros e pequenas empresas**. Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-nobrasil.htm>. Acesso em 18 Maio 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 9, n. 15. p. 60-74, Jan./Jun. 1997. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad15as_empreas_certo.pdf>. Acesso em: 17 Jul. 2009.

KÜSTER, E.; KÜSTER, F. C. KÜSTER, K. S.. **Administração e financiamento do capital de giro**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

LEONE, N.M.C.P. Guerra. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.53-59, abr./jun. 1991. Disponível em: <<http://www.rae.com/artigos/803.pdf>>. Acesso em: 13 Jul. 2009.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Mackron Books, 1997.

MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO Márcia Reis; BARRETO, Kelly Nayane Brilhante. **Políticas e instrumentos gerenciais utilizados na gestão do capital de giro das pequenas e médias empresas: Um estudo exploratório**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 5 n. 1. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em www.atena.org.br/revista. acesso em 04/01/2011.

MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO Márcia Reis; MEDEIROS, Otávio Ribeiro de. **Fatores que determinam a existência de políticas de gestão do capital de giro em pequenas e médias empresas**. Revista de Informação Contábil v. 2 n. 4 out-dez/. Pernambuco. 2008. Disponível em www.ufpe.br/riccontábeis. acesso em 03/01/2011.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006.

NEVES, João Adamor Dias. PESSOA, Raimundo Wellington Araújo. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2 n. 4, dezembro 2006. Disponível em: <<http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/view/309/243>> Acesso em: 17 dez. 2008.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações feradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, set./dez., 2000. Disponível em: <www.fae.edu/publicaçõesz/revista.asp>. Acesso em: 9 set. 2009.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo. Makron Book, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Edno Oliveiro dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA Marco Aurélio Marques. **Risco de liquidez e condicionantes da gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas**. Revista Economia e Gestão. PUCMINAS. V. 09 n. 21. set./dez. 2009

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequena empresa**. São Paulo: 2005. Disponível em:< <http://www.sebraemg.com.br>>. Acesso em: 28 Mar. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília. 2004. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>> Acesso em: 28 Mar. 2009.

SILVA, Ângelo Alves da. **Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná**. 135 f. 2002 . Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas.** São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Wendel Ângelo da. **O capital de giro como ferramenta de avaliação patrimonial.** Contabilidade e gestão. Coad. 2009.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo.** Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Brasília: SEBRAE, 1995.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas.** Revista de Administração USP-eletronica. V. 1 n. 1. Jan/jun. São Paulo. 2008

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro.** São Paulo: Atlas 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Sage, 1994

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1 DADOS GERAIS DA EMPRESA:

1.1 Tempo de atividade:

- inferior a 1 ano 1 a 2 anos 2 a 5 anos
 6 a 10 anos mais de 10 anos

1.2 Número de empregados:

1.3 Faturamento anual (valor arredondado):

1.4 Principais atividades comerciais desenvolvidas pela empresa

2 DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

2.1 Faixa de idade do entrevistado

- inferior a 30 anos entre 31 e 40 anos entre 41 e 50 anos
 superior a 51 anos

2.2 Grau de escolaridade do entrevistado

- 1º grau incompleto 1º grau completo
 2º grau incompleto 2º grau completo
 3º grau incompleto 3º grau completo – área de graduação:-

2.3 Participação em cursos/treinamentos na área de gestão financeira:

- nunca me interessei nunca participei por falta de oportunidade
 sim participei no último ano
 há mais de um ano

3. QUESTÕES DE PESQUISA

3.1 Quais dos instrumentos gerenciais abaixo são utilizados pela empresa? Como é feito este controle?

- controle de estoque controle de contas a receber
 controle de caixa e bancos controle de contas a pagar
 outros, especificar _____

3.2 A empresa utiliza algum recurso de informática (software) para a operacionalização/utilização dos instrumentos acima?

- sim não
 qual? _____

3.3 Esse recurso de informática oferece dados para tomada de decisão com relação à gestão financeira?

- sim não

3.4 Esses dados/informações fornecidos são de fato utilizados na tomada de decisão, relacionados à gestão financeira da empresa?

- sim não

3.5 Quais os métodos são utilizados para definir o montante dos recursos disponíveis no caixa da empresa?

3.6 A empresa utiliza algum método realizar o controle do estoque? Como é feito?

3.7 A empresa controla o prazo médio de recebimento dos clientes? Como?

3.8 A empresa controla o prazo médio de pagamentos aos fornecedores? Como?

3.9 A contabilidade oferece algum relatório gerencial?

() sim – quais _____ () não
() às vezes.

3.10 Se a resposta anterior for “sim”. A empresa utiliza esses relatórios gerenciais para tomada de decisão na gestão do capital de giro?

() sim – Explique como se dá o uso desses relatórios
() não

3.11 Existe alguma dificuldade para obter as informações contábeis necessárias à gestão do capital de giro? Quais são?

3.12 Qual ou quais os relatórios, em sua opinião, são mais eficazes para auxiliá-lo na gestão financeira de curto prazo de sua empresa?

() Balanço Patrimonial () Demonstração de Resultado do Exercício
() Fluxo de Caixa () Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados
() Demonstração de origens e aplicação dos recursos
() Outros, especificar _____

3.13 Como, em sua opinião, poderiam ser solucionados as dificuldades encontradas para a obtenção de informações prestadas pela Contabilidade?

3.14 A empresa faz alguma análise/medida sobre o retorno do capital investido na empresa?

() sim () não () como _____

3.15 A empresa faz alguma análise/medida sobre a capacidade de pagamento da empresa?

() sim () não () como _____