



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GISELLE HOLANDA CAVALCANTI

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE
CURTO PRAZO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS-
PB**

**SOUSA - PB
2011**

GISELLE HOLANDA CAVALCANTI

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE
CURTO PRAZO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS-
PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientadora: Professora Ma. Lúcia Silva Albuquerque de Melo.

**SOUSA - PB
2011**

GISELLE HOLANDA CAVALCANTI

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO
PRAZO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DA CIDADE DE SÃO JOSÉ DE PIRANHAS- PB**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada em sua forma final pela banca examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande - PB.

Presidente: Lúcia Silva Albuquerque – (Orientadora)
MSc. – Universidade Federal de Campina Grande - PB.

Membro: Hipônio F. Guilherme
Universidade Federal de Campina Grande - PB.

Membro: Flávio Lemenhe
Universidade Federal de Campina Grande - PB.

Sousa, 29 de novembro de 2011.

Dedico este trabalho aos meus amados pais:
Maria do Socorro Holanda Gomes Cavalcanti e
José Cavalcanti de Lira (*in memoriam*) que
sempre contribuíram para o meu
desenvolvimento educacional durante toda a
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me concedido a capacidade de pensamento que me permitiu realizar este trabalho.

Aos meus pais Socorro Holanda e José Cavalcanti de Lira (*in memoriam*) por todo amor e dedicação para comigo, por terem sido as peças fundamentais para que eu tenha me tornado a pessoa que sou hoje.

Ao meu irmão Hilário pelo incentivo, amizade e animação e minha irmã Gabriella que é para mim, exemplo de estudo e de força de vontade.

A todos os meus familiares pelo carinho e apoio despendido em todos os momentos que precisei.

Ao meu noivo José Ferreira Gomes Filho, pessoa com quem amo partilhar a vida e muito me estimulou neste trabalho.

Aos meus colegas da faculdade, pela amizade verdadeira que construímos, em especial aquelas que sempre estiveram comigo: Tatiany, Caline, Joelha, Jumara e Vanailma.

À mestre Lúcia por ter aceitado ser minha orientadora e sobre tudo pela sua enorme colaboração com sugestões valiosas e pela prontidão no acompanhamento.

As empresas que prontamente responderam à pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos a todos os colegas, professores e funcionários da UFCG e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

"O desperdício de nossa vida, talentos e oportunidades é o único débito que no final não se poderá saldar: estaremos no arquivo morto."

Lya Luft: Perdas e ganhos

RESUMO

O mundo empresarial exige das micro e pequenas empresas que façam o seu planejamento financeiro de curto prazo para que possam obter a continuidade em suas atividades. Este trabalho tem como objetivo identificar quais as ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo são utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de São José de Piranhas-PB, utilizando-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa. Esse objetivo foi alcançado através da aplicação de um questionário com os gestores, que estava dividido em três blocos: a identificação da empresa, identificação dos respondentes e as ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo. Como resultado tem-se que as 58 empresas estudadas ainda fazem seu planejamento financeiro de maneira informal e centralizada nos gestores. Financeiramente as empresas mostraram bons resultados quanto ao capital de giro, tendo uma política flexível e que para isso medem a necessidade do estoque de acordo com a demanda, nem tem em excesso, nem tão pouco em escassez para não gerar o descontentamento dos clientes. Além disso, são feitos os controles apenas de entradas e saídas de caixa, porém muitas não se preparam para o imprevisto. Constatou-se também que as micro e pequenas empresas costumam vender mais a prazo do que a vista e por isso sofrem com suas contas a receber, pois demonstram ser a inadimplência uma grande entrave na gestão. Porém essas falhas na gestão podem ser minimizadas com ajuda do contador, prestando as informações necessárias para tomada de decisão em tempo hábil, o que ficou claro na pesquisa que esse profissional, na visão dos micro e pequenos empresários serve apenas para atender ao Fisco. Entretanto, mesmo com todas essas limitações, a maioria das empresas tem um relativo tempo de permanência no mercado.

Palavras-chave: planejamento financeiro, curto prazo, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The business world demands of micro and small businesses that do their short-term financial planning so they can get continuity in their activities. This study aims to identify tools for short-term financial planning are used by micro and small businesses in the city of Sao Jose de Piranhas-PB, using a descriptive and qualitative. This objective was achieved by applying a questionnaire with managers, which was divided into three blocks: the identification of the company, identification of respondents and the tools of short-term financial planning. The result is that the 58 companies studied still do their financial planning on an informal and centered on managers. Financially the company showed good results in terms of working capital, and a flexible policy and the need for this measure of the stock according to demand, or have too much or too little scarcity to not generate customer dissatisfaction. In addition, the controls are made only cash inflows and outflows, but many do not prepare for the unexpected. It was also found that micro and small businesses tend to sell more to run than the sight and therefore suffer from their accounts receivable, as shown to be a major deterrent to delinquency management. But these failures in management can be minimized with the help of the counter, providing information necessary for decision making in a timely manner, it became clear that this research work, in the view of micro and small entrepreneurs only serves to satisfy the Fisco. However, even with these limitations, most businesses have a residence time on the market.

Keywords: financial planning, short-term, micro and small enterprises.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Tempo de permanência no mercado..... | 35 |
| Tabela 2 Quantidade de funcionários | 35 |
| Tabela 3 Faturamento bruto anual..... | 36 |
| Tabela 4 Classificação das empresas pesquisadas..... | 36 |
| Tabela 5 Setor de atuação..... | 37 |
| Tabela 6 Contabilidade da empresa | 37 |
| Tabela 7 Cargo/função dos respondentes | 38 |
| Tabela 8 Faixa etária dos respondentes | 38 |
| Tabela 9 Sexo do respondente..... | 39 |
| Tabela 10 Tempo de experiência na função | 39 |
| Tabela 11 Nível de escolaridade..... | 39 |
| Tabela 12 Ensino superior..... | 40 |
| Tabela 13 Estratégias utilizadas para agilizar entradas de caixa | 41 |
| Tabela 14 Estratégias utilizadas para retardar desembolsos de caixa..... | 41 |
| Tabela 15 Gestão de caixa e bancos..... | 42 |
| Tabela 16 Prazo de vendas | 43 |
| Tabela 17 Instrumento de crédito utilizado nas vendas a prazo..... | 43 |
| Tabela 18 Técnicas utilizadas na análise de concessão de crédito | 44 |
| Tabela 19 Políticas de cobrança..... | 44 |
| Tabela 20 Gerenciamento de estoques | 45 |
| Tabela 21 Política de compra | 46 |
| Tabela 22 Prazos de compra..... | 46 |
| Tabela 23 Políticas de gestão de capital de giro..... | 47 |
| Tabela 24 Modalidades de financiamento de capital de giro..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA..... | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> | 13 |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 14 |
| 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 14 |
| 1.4.1 <i>Natureza da pesquisa</i> | 14 |
| 1.4.1.1 Quanto aos fins | 14 |
| 1.4.1.2 Quanto aos meios | 15 |
| 1.4.2 <i>Universo da pesquisa</i> | 15 |
| 1.4.3 <i>Procedimentos de coleta de dados</i> | 16 |
| 1.4.4 <i>Apresentação e interpretação de dados</i> | 17 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 18 |
| 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO..... | 19 |
| 2.3 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO | 20 |
| 2.4 CONTAS A PAGAR | 22 |
| 2.5 FINANCIAMENTOS DE CURTO PRAZO..... | 23 |
| 2.6 GESTÃO DE CAIXA..... | 24 |
| 2.7 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER..... | 26 |
| 2.8 GESTÃO DE ESTOQUES | 28 |
| 2.9 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 31 |
| 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 34 |
| 3.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA..... | 34 |
| 3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS GESTORES DAS EMPRESAS PESQUISADAS..... | 37 |
| 3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO | 40 |
| 3.3.1 <i>Políticas de administração de caixa</i> | 40 |
| 3.3.2 <i>Administração das duplicatas a receber</i> | 42 |
| 3.3.3 <i>Administração de estoques</i> | 45 |
| 3.3.4 <i>Financiamento de capital de giro</i> | 47 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 49 |
| REFERÊNCIAS | 51 |
| ANEXO..... | 54 |
| ANEXO A – Pesquisa de Campo..... | 55 |

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado impõe às empresas tomarem decisões financeiras a partir da concepção de um acompanhamento dos seus produtos ou serviços e do controle de resultados. No entanto, a maioria das micro e pequenas empresas apresentam-se em desvantagem em virtude da falta de ferramentas de gestão adequadas para um bom funcionamento do negócio. ALMEIDA, (2005 *apud* AUGUSTIN *et al* 2006). Para elucidar essa situação, o SEBRAE (2004) realizou uma pesquisa com alguns empresários que encerraram suas atividades, para avaliar as principais causas da mortalidade dessas empresas mostrando que as falhas gerenciais são a falta de capital de giro; problemas financeiros; falhas no planejamento inicial e falta de conhecimentos gerenciais. Também foram apontadas causas econômicas conjunturais como falta de clientes; maus pagadores e recessão econômica do País e a falta de crédito bancário.

Diante de todas essas causas a pesquisa pretende mostrar que independentemente do porte da empresa deve haver um planejamento constante para as diversas atividades com a finalidade de tomar as decisões antecipadamente minimizando as incertezas.

O desconhecimento de técnicas de gestão financeira faz com que as empresas atuem na informalidade o que acarreta no desperdício de recursos financeiros, humanos, materiais, dentre outros, bem como elevação dos custos, descontrole de estoques e falhas no fluxo de caixa. Nessa perspectiva cabe aos gestores das MPE conhecerem e aplicarem formalmente as ferramentas de gestão financeira de curto prazo que estão ao seu alcance para potencializar os resultados obtidos.

Uma das ferramentas a ser tratada nessa pesquisa é o planejamento financeiro de curto prazo que engloba a administração do capital de giro, do caixa, de contas a receber, do estoque, e do fluxo de caixa, possibilitando uma análise mais consistente e conseqüentemente um gerenciamento mais eficaz dos recursos financeiros.

Como o objetivo econômico de toda empresa é maximizar o seu valor de mercado, Groppelli e Nikbakht (2005, p.319) conceituam planejamento financeiro como sendo "o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada". Portanto, é por meio desse processo solidificado que se consegue prever a necessidade financeira futura da empresa a fim de honrar os seus compromissos, mantendo sempre um ótimo nível de liquidez, evitando assim que a empresa decrete falência.

Em contribuição a essa proposição, Caravantes *et al* (2005, p.404, *apud* GALVÃO 2008), afirma que o planejamento não se relaciona apenas às decisões futuras, na realidade o objetivo de se planejar é decidir no presente como agir no futuro, mesmo que não se tenha valores com total precisão, mas que ajudem a gerenciar dados e informações úteis para a tomada de decisão.

O enfoque deste trabalho refere-se à utilização do planejamento financeiro de curto prazo por parte das micro e pequenas empresas de São José de Piranhas-PB em reconhecimento de sua importância social e econômica e em recomendação do uso desse planejamento como ferramenta gerencial a fim de amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de informação durante o processo decisório, visando o crescimento da organização.

1.1 Tema e problema

As micro e pequenas empresas são alvos fáceis de insolvência pela falta de planejamento, ora pela falta de informação ora por desorganização do empreendimento. Com base nesse pressuposto, a presente pesquisa traz como tema o planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas de São José de Piranhas-PB. Essa ferramenta financeira é de fundamental importância para a viabilidade, rentabilidade e lucratividade de qualquer negócio a partir do conhecimento da real situação da empresa para tomada de decisões.

Os microempresários não se dedicam ao planejamento financeiro e o plano fica apenas na informalidade. Esse comportamento empresarial esbarra na real funcionalidade dessa prática que serve para prever o futuro, e com base no custo de oportunidade tomar decisões, ou seja, optar pela melhor alternativa em detrimento da outra, analisando os riscos envolvidos. Welsch, Hilton e Gordon (1988, p. 50-52 *apud* FREZATTI, 2008) defende que “o processo de gestão não pode ser completamente desenvolvido de maneira aleatória e não coordenada, o que implica que o planejamento e o controle deveriam ser desenvolvidos de maneira lógica, consistente e sistemática”.

Groppelli e Nikbakht, (2005, p.20) afirmam que o planejamento financeiro permite atingir as metas da empresa e determinar quais os melhores investimentos. No entanto, salienta que, o planejamento deve ser flexível e que periodicamente seja revisado e ajustado, tendo em vista as possíveis distorções econômicas que possam aparecer, possibilitando uma estratégia alternativa em caso de divergência do estimado e do real.

A importância da aplicação dessa ferramenta é nitida, haja vista seu potencial de suporte à gestão financeira das micro e pequenas empresas e de sua singularidade e facilidade de assimilação e implantação desse modelo.

Face ao exposto, o estudo busca responder o seguinte questionamento: **Quais são as ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo utilizadas pelas micro e pequenas empresas de São José de Piranhas-PB?**

1.2 Justificativa

No contexto empresarial, o planejamento objetiva quantificar as expectativas da administração com relação ao capital de giro, fluxo de caixa, estoques, fornecimento de crédito e posição financeira. Por isso, a escolha desse tema se deu a partir da observação da tendência inexorável de relacionar a gestão com o planejamento financeiro de curto prazo para alavancagem de resultados.

O surgimento de novos empreendimentos é cada vez mais frequente em nosso país, segundo dados do SEBRAE (2005), as pequenas empresas compõem mais de 99% do quadro de empresários. Diante desse cenário, Matias e Lopes (2002), entendem que a falta de conhecimento que envolve princípios da administração e instrumentos básicos da gestão, a desinformação sobre os principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo são causas para a descontinuidade das micro e pequenas empresas. Por isso o mercado exige que os microempresários administrem seus negócios com mais habilidade financeira partindo do uso do planejamento como ferramenta de suporte prático e eficiente.

Ainda de acordo com os autores, os administradores das micro e pequenas empresas preferem não elaborar um planejamento financeiro de curto prazo e quando decide aplicá-lo costuma ser informal e sigiloso. O grande interesse nesse estudo é mostrar que não é privilégio das grandes empresas preverem seus gastos e suas receitas, pois através do planejamento, execução e controle das atividades operacionais, as MPE podem atingir seus objetivos em curto prazo, proporcionando assim um meio de coordenação de todas as funções típicas de uma empresa.

Uma das grandes preocupações da sociedade é o fechamento precoce das micro e pequenas empresas. O SEBRAE (2004) afirma em seus estudos que muitas MPE fecham

suas portas em menos de dois anos de existência e aponta como um dos fatores determinantes a falta de habilidade administrativa, a falta de ferramentas de gestão que contribuam no processo decisório. Por isso é importante mostrar em estudo que não basta ter percepção empresarial para administrar com coerência. É preciso ter conhecimento de mercado, planejar, prever, qualificar-se, comprometer-se e até mesmo correr riscos para garantir o crescimento do seu negócio. Atualmente, é imprescindível a aproximação das informações ao processo decisório, uma vez que as gestões sem informações atualizadas e adequadas representam riscos aos resultados das empresas. (KRIECK; TONTINI, 1999, p.16)

Não há uma obrigatoriedade por parte das MPE quanto a ter um contador próprio. No entanto, na falta de conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão, os microempresários devem recorrer aos profissionais contábeis, objetivando melhorar o seu negócio que tem a função de auxiliar nas decisões diárias. Assim sendo, "a função do contador deverá ir além do simples cumprimento das leis e recolhimento de impostos". (KALLÁS, 2011). O contador deverá ser responsável pela inteligência financeira da empresa, ter uma visão mais ampla e estratégica das questões contábeis, tributárias e financeiras.

Decide-se, portanto, por investigar esse segmento de empresas para mostrar, que é possível adotar o planejamento financeiro de curto prazo nas micro e pequenas empresas, mudando a cultura e comportamento dos pequenos empreendedores a fim de garantir a permanência do seu negócio no mercado competitivo.

Por fim, suscita-se que o intuito de verificar quais as ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de São José de Piranhas dá-se ao fato de ter maior acessibilidade de informações e maior proximidade entre os gestores das empresas com a investigadora desta pesquisa, pensando em contribuir com a evolução do pensamento dos pequenos empresários e com o crescimento econômico local a partir do enfoque contábil.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar quais ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo são utilizadas pelas micro e pequenas empresas de São José de Piranhas-PB.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as ferramentas empíricas utilizadas pelos microempresários para gestão financeira de curto prazo do negócio;
- Caracterizar as MPE, objeto dessa pesquisa;
- Caracterizar o perfil dos gestores das MPE pesquisadas.

1.4 Procedimentos metodológicos

Gonçalves (2003) conceitua metodologia como o estudo dos caminhos a serem seguidos para se buscar determinado conhecimento. Toda investigação, procura responder algo que se pretende compreender e isso só é possível graças ao uso de técnicas e instrumentos adequados.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, objetivando gerar conhecimentos para execução dirigida à solução de problemas específicos que envolvem interesses locais, partindo da necessidade de se conhecer a realidade das micro e pequenas empresas e ajudá-las a desenvolverem suas atividades empresariais.

1.4.1 Natureza da pesquisa

1.4.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos objetivos, se sobressai a pesquisa descritiva, devido a utilização de questionários respondidos pelos micro e pequenos empresários da cidade de São José de Piranhas. Silva (2006, p.59) explica que esse tipo de pesquisa objetiva descrever as

características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre suas variáveis a partir de técnicas padronizadas.

1.4.1.2 Quanto aos meios

No que concernem as fontes de informações, o estudo contempla uma pesquisa de campo como meio de responder a questão problema a partir da aplicação de questionários e de observação *in loco*. Silva (2006, p.57) diz que a pesquisa de campo consiste em coletar diretamente as informações no lugar em que elas ocorrem, incluindo nessa pesquisa entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações.

Em relação à natureza dos dados, se configura a pesquisa qualitativa, posto que segundo Richardson (*apud* BEUREN et al., 2006, p. 91) uma metodologia qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais e que por isso contribui no processo de mudança desses grupos, de maneira a compreender melhor o comportamento individual de cada ser envolvido nesse problema.

1.4.2 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi constituído pelas micro e pequenas empresas comerciais localizadas na cidade de São José de Piranhas - PB. Para classificação do porte das empresas, seguiram-se os critérios estabelecidos pelo SEBRAE e pelo estatuto das MPE, que utiliza como parâmetro o número de empregados e o faturamento bruto anual. O total de empresas que se identificou de acordo com a delimitação acima foi de 249 empresas, sendo utilizada uma amostra de 58 empresas. O critério utilizado para escolhas das empresas pesquisadas foi por acessibilidade e conveniência. Segundo Gil (1999, p.104), nas pesquisas em que predomina o envolvimento de variáveis qualitativas, é utilizada a aplicação da amostra por acessibilidade ou por conveniência. "O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos qualitativos".

1.4.3 Procedimentos de coleta de dados

Quanto aos procedimentos de coleta, a pesquisa apresenta-se como documental, que segundo Silva (*apud* TRUJILLO, 1982, p. 224) "tem por finalidade reunir, classificar, e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana". Para ajudar no embasamento dos dados coletados, foram feitas pesquisas bibliográficas na elaboração do referencial teórico que serviu como embasamento para realização prática da referida pesquisa, visto que a pesquisa bibliográfica deve discutir um tema ou problema a partir de referenciais teóricos publicados anteriormente em livros, artigos científicos, revistas e periódicos, conforme atesta Silva (2006, p.52)

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário¹, elaborado com base na pesquisa bibliográfica, apresentado no apêndice, com perguntas que visaram responder o problema de pesquisa, e que foi dividido em seis grupos de questões:

1. **Dados da organização:** objetivando identificar o perfil da organização, tempo existência, a quantidade de funcionários, o setor de atuação, o faturamento bruto e a escrituração contábil se feita dentro ou fora da empresa.
2. **Dados do respondente:** buscando identificar o perfil do respondente, a sua faixa etária, o sexo, como também o seu nível de conhecimento quanto à organização, o cargo em que ocupa e o seu tempo de experiência na função que atua.
3. **Política de Administração de Caixa:** busca identificar às Estratégias Utilizadas para agilizar entradas de Caixa, Estratégias Utilizadas para Retardar Desembolsos de Caixa, Gestão do Caixa e Bancos.
4. **Administração das duplicatas a receber:** investigar os Prazos de Vendas, Instrumento de Crédito Utilizado nas Vendas a Prazo, Técnicas Utilizadas na Análise de Concessão de Crédito, Políticas de cobrança.

¹ O referido questionário tomou como base às pesquisas de MACHADO, Márcio André Veras; SILVA, Helien Nunes Da. **Análise das Políticas de Administração Financeira de Curto Prazo: O Caso da Guida Confeções**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos22005/an_resumo.asp?cod_trabalho=438> e

ALBUQUERQUE, L. S.; FIGUEREDO, Francisca Martilândia de; SANTOS, Niedja Porfírio dos. **Análise das Políticas de Administração Financeira de curto prazo nas MEP da cidade de Sousa-PB**. In: III Seminário UFPE de Ciências Contábeis, 2009, Recife. III Seminário UFPE de Ciências Contábeis, 2009.

5. **Administração dos estoques:** Gerenciamento dos estoques, Política de Compra, Prazos de Compra.
6. **Financiamento do capital de giro:** Política de Gestão do Capital de Giro, Modalidades de financiamento do capital de giro

1.4.4. *Apresentação e interpretação de dados*

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi utilizada a estatística descritiva como método para analisar os dados coletados junto aos gestores respondentes do instrumento de coleta de dados. A análise foi feita com o auxílio do aplicativo estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 8.0 para *Windows*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento financeiro

Na gestão de qualquer negócio, faz-se necessário o conhecimento do presente para projetar as ações futuras de acordo com as metas e objetivos da empresa. Nesse sentido Chiavenato (2010, p. 192), conceitua planejamento como "a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente."

Corroborando com esse conceito Sanvicente e Santos (1995, p. 16) afirmam:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas atividades.

Porém, é de suma importância ressaltar que esse planejamento deve ser feito formalmente a fim de obter maior eficiência e eficácia nos resultados. Bateman e Snell (1998) completam essa idéia partindo do pressuposto que o planejamento não se constitui de uma casualidade perante uma crise, na verdade trata-se de um esforço de todos que compõem a organização de forma sistemática. Os mesmos autores ainda demonstram que esse plano formal vem crescendo cada vez mais, até mesmo entre as micro e pequenas empresas, mostrando que essa ferramenta administrativa não é privilégio apenas das empresas de grande porte e que é possível e imprescindível que as empresas de pequeno porte elaborem e executem seu planejamento financeiro de modo a aproveitar as oportunidades e corrigir eventuais erros.

Com o planejamento financeiro é possível ter uma visão do futuro macro da entidade, evitando o imprevisto. Essa ferramenta prepara o gestor proativamente para responder coerentemente as oscilações do mundo empresarial, aproveitando as oportunidades e reconhecendo as ameaças.

Para um planejamento bem sucedido faz-se necessária a participação não só do gestor e do contador, mas a interação de toda a equipe de trabalho. Os que operacionalizam as atividades da empresa precisam estar cientes do seu papel a desempenhar em prol do crescimento econômico da instituição a qual pertence.

Sendo verificada a importância do planejamento para a condução de uma empresa, considera-se mais especificamente a importância do planejamento financeiro que pode proporcionar ao administrador a oportunidade de selecionar os ativos mais rentáveis que virão a maximizar os lucros e identificar falhas nos gastos ou na operacionalidade para fazer ajustes futuros.

A maior faceta do planejamento financeiro é aproveitar as diferentes oportunidades de desenvolvimento da organização e evitar surpresas desenvolvendo planos alternativos de providência a serem tomadas em caso de imprevistos.

É sabido, conforme pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), que a falta de planejamento é considerado um fator determinante do processo de falência, haja vista que o despreparo financeiro pode causar falta de liquidez e, portanto, a organização ficará impossibilitada de cumprir com suas obrigações e por consequência pode entrar em descontinuidade.

O planejamento financeiro é desenvolvido em duas etapas: a curto e a longo prazo, acompanhando a execução do planejamento global, mediante variações orçamentárias. Gitman (2004, p. 434), discorre que, "o processo de planejamento financeiro começa com os planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais".

Partindo dessa ótica, este trabalho terá como foco apenas o planejamento financeiro de curto prazo que engloba os ativos circulantes (disponibilidades, títulos negociáveis, contas a receber e estoques) e passivos circulantes (contas a pagar, empréstimos bancários).

2.2 Planejamento financeiro de curto prazo

Segundo Gitman (2004, p. 434) "os planos financeiros de curto prazo especificam as ações financeiras a curto prazo e o impacto antecipado dessas ações. Na maioria das vezes, esses planos cobrem um período de um a dois anos". Por esse fato, o plano financeiro de curto prazo se torna mais preciso, mais perto do real, mesmo sendo elaborado a partir de estimativas de acordo com as necessidades da empresa.

Essa ferramenta ajuda a estruturar os ciclos, operacionais e de caixa, para que os empresários tenham um conhecimento necessário do controle financeiro da empresa. Muitos não se planejam e antes de iniciar o negócio, não possuem capital de giro suficiente

para girarem a empresa e não sabem onde angariar recursos para dar prosseguimento ao seu negócio.

O principal objetivo do planejamento de curto prazo é conseguir equilíbrio entre passivos circulantes e ativos circulantes, de modo a fazer com que a soma das disponibilidades, dos títulos negociáveis e das contas a receber subtraídos do valor dos empréstimos e das contas a pagar resultem em valores em que a empresa tenha um retorno financeiro. (BREALEY, 1992, P. 839, *apud* LUCION, 2005)

No caso das micro e pequenas empresas, a aplicação das ferramentas de gestão financeira são menos complexas, justificadas por uma menor quantidade de movimentações financeiras e um menor número de indivíduos envolvidos no processo. Essa simplicidade confunde os gestores que misturam as finanças empresariais com as pessoais, ferindo o princípio fundamental de contabilidade que é o da entidade, cujo patrimônio da empresa não deve ser confundido com o patrimônio particular. Quando isso ocorre os empresários têm dificuldades em saber a real situação financeira da empresa, além de prejudicar o seu ciclo operacional. (ROYER; LOZECKYI, 2006)

2.3 Gestão de capital de giro

A administração do capital de giro trata-se do planejamento dos ativos e passivos circulantes da empresa utilizados no ciclo operacional de duração curta e de rápida conversão dos seus elementos em um ano. "Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações". (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 19)

Essa importância de rotação de giro favorece a empresa na sua rentabilidade, haja vista que quanto maior for o fluxo das operações menor será a necessidade de imobilizar o capital circulante.

O passo primordial no planejamento desse capital é a previsão de vendas que norteará o gestor a decidir o quanto comprar (estoque), e por consequência das vendas, o quanto haverá de recebimento de caixa ou de valor a receber. (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 13). Assim, é possível administrar adequadamente o capital de giro e evitar problemas financeiros e contribuindo para alcançar a premissa de qualquer organização que é a continuidade no mercado.

No tocante ao capital de giro que também pode ser conhecido como capital circulante, Hoji (2010, p. 107) afirma que:

(...) corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a se entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até se transformar finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao "estado de dinheiro", ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial.

Nesse sentido, capital de giro é o recurso que a empresa precisa manter para atender as suas necessidades imediatas e por isso necessitam de um acompanhamento devido aos impactos sofridos com as mudanças constantes dentro da empresa no processo de transformação do dinheiro ao fechar o ciclo operacional.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro pode ser fragmentado em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). O capital de giro permanente é a quantidade mínima de ativo circulante capaz de manter o funcionamento normal da empresa. Já o capital de giro variável refere-se às necessidades adicionais e temporais de recursos por motivos de antecipação operacional.

O grande intuito da administração do capital de giro é proporcionar ao tomador de decisão o conhecimento da situação financeira de curto prazo, ou seja, observar se a empresa está com folga financeira, se está com saldos negativos ou se está em equilíbrio entre seus ativos e passivos. Essa percepção é obtida através do capital circulante líquido que de acordo com Hoji (2010, p.109) é "a diferença entre o ativo corrente (ativo circulante) e o passivo corrente (passivo circulante)". Este conceito pode ser posto em prática pelo gestor a partir da fórmula proposta por Groppelli e Nikbakht: $CCL = AC - PC$. Nessa linha de raciocínio, Hoji (2010), mostra que o CCL pode ser negativo, quando o ativo circulante é menor que o passivo circulante, caso contrário o CCL será positivo, podendo ser nulo quando a soma dos ativos circulantes for igual a soma dos passivos circulantes.

Assaf Neto (2002) comenta que a empresa só sente necessidade de investimentos em seu giro quando a atividade operacional da empresa gera um fluxo de saída de caixa com maior rapidez do que as entradas. Nesse caso as operações da empresas não estão sendo suficientes para cobrir as obrigações e fazer girar esse capital.

Ainda segundo Assaf Neto (2002), para se calcular a necessidade de investimento de capital de giro, o gestor deve considerar o ciclo financeiro da empresa, os prazos concedidos aos clientes e os prazos obtidos pelos fornecedores, assim como prazos de cobrança, prazos de estocagem, prazos de vendas e a demanda. Esses fatores contribuem na decisão da melhor alternativa, seja o financiamento com capital de terceiros (passivos) ou com capital próprio da empresa.

Quanto às fontes de financiamento Hoji (2010) coloca os passivos circulantes que podem ser gerados pelas próprias operações como duplicatas a pagar, impostos a recolher, salários e encargos sociais a pagar ou por meio de empréstimos e financiamentos, sendo que estas últimas modalidades são mais onerosas por gerarem encargos financeiros como é o caso dos juros dos empréstimos. Portanto de maneira mais agressiva a empresa pode financiar parte dos seus ativos obtendo baixo custo a curto prazo, porém assumindo riscos. Por isso o gestor deve estar ciente da sua necessidade financeira para não enfrentar problema de liquidez.

2.4 Contas a pagar

Do ponto de vista de Groppelli e Nikbakht (2005, p. 341), contas a pagar são empréstimos sem juros dos fornecedores, ou seja, são compromissos assumidos em troca de um prestação de serviços ou de vendas de materiais ou produtos.

Para Gitman (2001, p.471) "contas a pagar são passivos circulantes de serviços, cujo pagamento não foi feito ainda. Os itens mais comuns que são acumulados por uma empresa são os salários e os impostos". Esses compromissos fazem parte das obrigações mensais, os salários acumulados podem ser controlados pela própria empresa, no entanto as obrigações fiscais e tributárias são pagamento para o governo e não podem ser controlados pela empresa.

Gitman (2001) mostra que dentro das contas a pagar existe outro grupo, o de duplicatas a pagar que são resultados de compra de mercadorias, sem a formal constituição de nota promissória. Esse compromisso é feito através do aceite de mercadorias por parte de comprador que deverá pagar ao fornecedor o montante exigido de acordo com os termos de crédito da fatura.

O mesmo autor ainda coloca que esses termos de crédito demonstram o período de crédito, o valor do desconto oferecido pelo fornecedor. O comprador, portanto deve analisar cuidadosamente que estratégia irá usar, seja aceitar ou dispensar esse desconto financeiro. Para Groppelli e Nikbakht (2005), é crucial a escolha, pois aceitar o desconto é pagar a vista o que ocasiona o desembolso de caixa imediato e comprar a prazo é usar as contas a pagar. Nesse caso, o gestor deve se preocupar com o custo benefício, e escolher a opção mais vantajosa.

2.5 Financiamentos de curto prazo

Quando as contas a receber não suprem as necessidades circulantes da empresa, a opção é recorrer a financiamentos de curto prazo em instituições financeiras ou em bancos comerciais. De acordo com Assaf Neto (2008) as modalidades básicas de crédito são os descontos de títulos e de duplicatas ou operações de fomento comercial (*factoring*) que dão suporte principalmente às pequenas empresas, além de cheque especial, conta garantida e *hot money*.

Cada modalidade funciona de maneira específica. Ao fazer desconto de títulos a empresa transfere para o banco o direito de recebê-los na data do vencimento e recebe antecipadamente esse valor com juros já descontados. Mas caso o devedor não pague o título, o banco pode cobrar do cedente o valor acrescido de juros e/ou multas. (HOJI, 2010)

Outro recurso de financiamento é o *hot money* que trata-se de um empréstimo de curtíssimo prazo, geralmente de uma dia a uma semana. Sua vantagem está na rapidez em que se consegue suprir sua necessidade de caixa e sua desvantagem são os impostos nele embutidos que encarece a operação e por isso só é indicado em casos emergenciais. (HOJI, 2010)

Para recuperar a capacidade de gerar caixa, a empresa também pode utilizar a conta garantida, que para pessoa jurídica é o equivalente ao cheque especial. Nesse caso, o banco abre uma conta com um limite máximo estabelecido e caso a empresa necessite de recursos pode usá-la, comprometendo-se a pagar no vencimento do contrato. (HOJI, 2010)

Existe uma operação de fomento comercial, conhecido como *factoring* que beneficiam principalmente as micro e pequenas empresas e “procura reequilibrar o fluxo monetário da empresa carente de liquidez imediata, por meio de canalização dos valores aplicados em

contas a receber (realizável) para o seu disponível”(ASSAF NETO, 2008, p.634). A grande vantagem dessa operação é que nela a venda é definitiva, portanto não há o direito de regresso. (HOJI, 2010)

Independente de que tipo de financiamento a empresa faça, é imprescindível o planejamento para que não ocorra descontrole que prejudique a sua liquidez. Nesse sentido Gropelli e Nikbakht (2005, p.294) mostram que:

O objetivo do financiamento de curto prazo é evitar o de longo prazo, o qual resultaria em excesso de fundos ociosos. O empréstimo de curto prazo, portanto preenche temporariamente uma lacuna das necessidades de financiamento de uma empresa. Dessa maneira, as despesas para suportar fundos ociosos são evitados.

Gropelli e Nikbakht (2005) ressaltam que as empresas não são obrigadas a tomar empréstimos em bancos, mas essa relação é preciso ser mantida tendo em vista uma necessidade futura que possa surgir e assim conseguir a rapidez na liberação do empréstimo.

2.6 Gestão de caixa

O caixa é a base do planejamento financeiro de qualquer organização. Faz-se necessário traçar antecipadamente os recursos financeiros para que a empresa operacionalize com plena continuidade, visto a concorrência mercadológica e contextos econômicos.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 39) conceituam:

“O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar a eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando medidas saneadoras a serem tomadas.”

Portanto, o objetivo básico da empresa quanto à sua operacionalidade é ter numerário para cumprir com suas obrigações a pagar quando for necessário, evitando imprevistos desastrosos e necessariamente deve ter saldos para compensar as diferenças entre os ingressos e desembolsos de caixa no decorrer do exercício projetado.

Quando se fala em caixa, Hoji (2010) ressalva que se deve considerar o caixa como o conjunto de elementos a essa conta agregada como depósitos bancários a vista e as aplicações financeiras de liquidez imediata.

É de cunho gerencial cuidar da manutenção do saldo de caixa, evitando saldos elevados como forma de maximizar a liquidez, pois sob esse nível de disponibilidade pode incorrer crescentes custos de oportunidades, bem como, saldos reduzidos de caixa perdendo descontos financeiros pela incapacidade de compra a vista. O essencial é manter um saldo adequado de acordo com o ciclo operacional da empresa, levando em consideração na análise o risco e a rentabilidade. (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.40)

Hoji (2010, p. 112), complementa que as empresas necessitam manter saldo adequado de caixa para atender às seguintes necessidades, considerando o limite de capacidade de obtenção de caixa:

- Pagamentos de compromissos financeiros gerados pelas atividades operacionais como compra de matérias-primas e contratação de serviços;
- Amortização de empréstimos e financiamentos;
- Desembolsos para investimentos permanentes;
- Pagamentos de eventos não previstos.

Quanto à necessidade de manter o saldo adequado de disponibilidades Gitman (2004, p.493) elenca três motivos: o motivo das transações, ou seja, fazer os pagamentos planejados; motivo de segurança, que protege a empresa no sentido de satisfazer demandas inesperadas e motivo especulativo, que dá a empresa a possibilidade de investir em fundos financeiros, no entanto dos três é o menos praticado.

Para determinar o nível ótimo de caixa a empresa pode se utilizar de algumas técnicas como o Modelo de Baumol e o modelo de Miller - Orr que são enfatizados por Ferreira (2005). O modelo de Baumol considera o caixa como sendo um bem de liquidez imediata, por isso apura o valor econômico de conversão, o modelo de Miller-Orr deve ser utilizado em situação de muita incerteza de fluxo de caixa futuro e apura os saldos de caixa para transação que otimizam os custos de sua manutenção.

Assaf Neto (2008, p. 551) propõe outra técnica de administração de caixa: o modelo do lote econômico que é muito utilizado no controle de estoques. Esse modelo relaciona o custo de oportunidade em manter o dinheiro em caixa ou aplicar esses recursos com o custo de obtenção do dinheiro pela conversão de títulos negociáveis em caixa.

O sucesso na administração de caixa está em acelerar os ingressos e retardar os desembolsos como propõem Assaf Neto e Silva (2002, p. 41) partindo da negociação com os fornecedores a fim de alongar os prazos, utilização de medidas mais eficientes de valores a receber evitando prejuízos com as inadimplências, diminuir estoques e incrementar o seu giro, conceder descontos financeiros com o intuito de reduzir os prazos de recebimentos das vendas.

Conforme Assaf Neto (2008, p. 557) a projeção de caixa é importante por proporcionar um levantamento de entradas e saídas de recursos em um determinado período e como a curto prazo os intervalos de tempos são maiores isso permite o acompanhamento e o controle de caixa, bem como a correção de eventuais distorções entre valores previstos e reais.

O Fluxo de Caixa é um importante aliado das empresas no sentido de dar informações que possibilitem a tomada de decisão, pois a análise dessa demonstração contábil mostra toda a movimentação financeira da empresa, a diferença entre seus recebimentos e pagamentos, em um determinado período, podendo indicar e orientar os administradores a honrar compromissos assumidos e permanecer com saldo em caixa.

2.7 Gestão de contas a receber

Para o funcionamento da empresa é preciso praticar políticas de concessão de crédito ao consumidor como estratégia de mercado, a fim de aumentar o volume de vendas e conseqüentemente gerar caixa ou direitos a receber.

Assaf Neto e Silva (2002, p.107) consideram a operação de crédito como a forma que o consumidor possui de assumir o compromisso em liquidar a dívida que pode ter sido adquirida por meio de duplicata a receber, nota promissória, cheque pré-datado e cartão de crédito. Embora as empresas sejam condicionadas a vendas a prazo, essa prática permite a alavancagem das vendas e conseqüentemente dos lucros.

Na concessão de crédito, a empresa corre riscos de não receber as importâncias que lhes devem e por isso necessitam de uma política de crédito mais consolidada. De acordo com Gitman (2001, p.518) essa política inclui determinar a seleção, padrões e termos de créditos, assim como uma política de cobrança.

Tomar decisões financeiras e gerenciais parece uma tarefa fácil, mas se torna complexa considerando o custo de oportunidade, escolher uma decisão em detrimento de outra e que a escolha seja a melhor para a empresa. Algumas técnicas são utilizadas para tomar a melhor decisão: experiência anterior, simulações e cálculos matemáticos e probabilísticos.

Na seleção de crédito exige uma análise que Assaf Neto (2008, p.565) associa aos seguintes critérios conhecidos como os cinco Cs, caráter, capacidade, capital, colateral (garantias) e condições.

O *caráter* identifica a disposição do cliente em pagar corretamente seu crédito. Essa avaliação é efetuada mediante o conhecimento de certas características morais do devedor tais como honestidade, integridade, etc. O segundo fator, *capacidade*, procura medir o potencial de geração de recursos do cliente visando à liquidação conforme pactuada. Essa análise é feita, normalmente, mediante informações históricas do desempenho do cliente, seus padrões gerenciais. A variável *capital*, analisada de forma similar à anterior, está mais voltada para a medição dos investimentos da firma cliente, dando atenção especial a seu patrimônio líquido. *Colateral* (garantias) julgam os ativos que o cliente pode oferecer como forma de lastrear seu crédito. Finalmente, o fator condições envolve as influências do comportamento da conjuntura econômica sobre a *capacidade* de pagamento.

Além de praticar os cinco Cs, Hoji (2010, p. 127) propõe que a empresa também faça consultas da situação do cliente através do intermédio de entidades especializadas como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização de Serviços Bancários S.A. (SERASA) que fornece informações quanto à capacidade de pagamento tanto dos novos clientes, quanto dos antigos.

Aliada à política de concessão de crédito deve-se implementar a política de cobrança, em casos que a política de crédito é exacerbadamente facilitada, a aplicação de cobrança deve ser mais rígida e vice-versa. (HOJI, 2010, p. 131)

Gitman (2001) lista as técnicas de cobrança mais populares em ordem do processamento, que tem o objetivo de transformar as duplicatas em recebimento. O primeiro passo enviar cartas lembrando ao cliente o vencimento de sua dívida. Caso as cartas não resolvam os telefonemas são feitos para o pagamento imediato. As visitas pessoais, geralmente feitas por cobradores são mais eficientes pelo fato de que o pagamento pode ser feito no local. O próximo passo é enviar as dívidas para uma agência de cobranças ou bancos e no último caso o processo de cobrança mais rigoroso que é ação legal e com maior garantia de recebimento.

Complementando, Hoji (2010) afirma que a técnica de cobrança mais segura é feita por intermédio dos bancos, pois custa menos que uma cobrança feita em carteira e é mais eficiente, pois se o sacado atrasar o pagamento o banco cobra encargos ou até mesmo pode protestar o título após o vencimento.

Em meio à política de vendas a prazo, com o crédito concedido ao cliente, a empresa deve preocupar-se com os seus dados financeiros para ter de forma concreta o prazo médio de venda para que não prejudique o capital de giro da empresa levando em consideração os benefícios e custos da concessão de crédito. “As demonstrações financeiras de um requerente de crédito e sua demonstração de duplicatas a pagar podem ser usados para calcular o prazo médio de pagamento. (GITMAN, 2001, p. 520)

Assaf Neto (2008) conceitua prazo de concessão como o período comercial em que a empresa concede o crédito para seus clientes podendo ser 30, 60, 90, 120 dias, etc. O ideal de toda empresa seria vendas a vista, no entanto essa frase não sai da teoria, visto que não existe o mercado ideal e que a prática do dia-a-dia exige estratégias mais competitivas aproveitando a ansiedade dos consumidores que compram por impulso.

Gitman (2001, p.521) aponta que o gerenciamento de contas a receber é um dos maiores problemas financeiro das pequenas empresas por falta de pessoal e de um planejamento necessário ao processo de decisão. Por isso, preocupam-se apenas em vender a prazo sem medir as consequências de dívidas futuras.

2.8 Gestão de estoques

“Estoque é um ativo circulante necessário que permite que o processo de produção e de venda opere com um mínimo de distúrbios” (GITMAN, 2001, p. 532). Dessa forma, a empresa consegue proteger-se da imprevisibilidade dos processos nos quais está inserida.

Martins e Campos Alt (2009, p. 168) ainda conceituam:

Os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade com que as mercadorias são recebidas – unidades recebidas por unidades de tempo ou entradas – é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas – unidades consumidas por unidade de tempo ou saídas – há a necessidade de um estoque funcionando como amortecedor (*buffer*).

Por esse fator essencial no gerenciamento do negócio, Groppelli e Nikbakth (2005, p.339) mostram que o principal objetivo da administração de estoques é determinar o nível de estoque necessário para assegurar o funcionamento da empresa, satisfazendo os pedidos dos clientes, mas ressalva que a falha nesse procedimento gera imobilização de dinheiro caso haja excesso e descontentamento do cliente caso haja falta.

Para evitar esses problemas é aconselhável o uso do estoque de segurança que se trata de uma quantidade de estoques que se tem reservado para suprir determinado período, prevenindo possíveis atrasos na entrega por parte do fornecedor e garantindo o andamento do processo produtivo caso ocorra um aumento na demanda do item. Deverão ser maiores quanto maior for a distância do fornecedor ou mais problemático for o fornecedor com relação aos prazos de entregas.

A imobilização de dinheiro é apontada por Gitman (2001, p.534) como um investimento em que a empresa perde oportunidades de gerar receitas. Via de regra quanto maior a estocagem maior o investimento e, por conseguinte os custos a ele atrelados. Essa é a importância do planejamento que propicia a avaliação do custo benefício, decidindo aumentar o armazenamento de produtos quando os benefícios forem maiores do que os custos.

Conforme Ferreira (2005, p. 79) os estoques estão divididos em três grupos:

- Estoque de matérias-primas: itens adquiridos pelas empresas para elaboração dos seus produtos finais.
- Estoque de produtos em processo: todos os insumos (matérias-primas) em processo de industrialização.
- Estoque de produtos acabados: insumos transformados em produtos finais e ainda não vendidos.

Cada tipo de estoque é direcionado para ramos diferentes como indústria, comércio e serviços e que diferem sobre os níveis ótimos de armazenamento.

A maneira de tomar a decisão quanto à estocagem Assaf Neto (2008, p. 588) enumera fatores que influenciam diretamente nos níveis de estoques que são a demanda, avaliadas a partir da previsão de vendas e da sazonalidade de um determinado produto; a natureza do negócio, observando a perecibilidade e a obsolescência, outro fator é a economia de escala que permite redução de custos na compra de muita mercadoria e por último o investimento necessário principalmente de produtos mais caros que merecem maior atenção quanto aos custos de armazenamento.

Para a prática de uma boa política de estoques o gestor deve considerar o fluxo de caixa de recebimento das vendas e de pagamento das compras. Nas compras Hoji (2010, p.122) identifica mais vantagens operacionais nas compras a vista do que nas compras a prazo, pois nas compras a vista a empresa despende no ato o valor monetário e nas compras a prazo, o gestor tem mais tempo de analisar a qualidade do produto e em caso de desistência se torna mais fácil o cancelamento ou abatimento nas duplicatas além de ter tempo hábil para efetuar o pagamento com parte do que já foi vendido.

Existem técnicas gerenciais para determinar o nível de estoques de forma que o custo de comprar e armazenar sejam minimizados: sistema ABC, lote econômico de compras, ponto de ressuprimento, sistema de planejamento de necessidade de materiais (MRP) e o sistema *Just-in-time*.

Segundo Ferreira (2005) o sistema ABC é uma técnica que classifica os estoques em categorias por ordem decrescente de importância (A, B, C) que permitem a determinação do nível e dos tipos de procedimentos de controle dos estoques. O nível A merece um acompanhamento diário por seu investimento elevado, o nível B são controlados periodicamente (geralmente semanalmente) e o nível C é controlado através de um procedimento rudimentar como a linha de aviso, no qual um novo pedido de compra é feito quando o estoque atinge o limite dessa linha desenhada na parte externa do recipiente.

Porém esse não é o único modelo. Existe o lote econômico de compra (LEC) que é o mais utilizado na gestão financeira de estoques. O lote econômico ajuda a quantificar o nível ótimo de compra de cada item do estoque e que por isso pressupõe a existência de custo de pedidos e custo de manutenção a fim de minimizar o custo total. (HOJI, 2010)

Sobre esses custos envolvidos no processo de compra e armazenamento Gitman (2001, p. 536-537) conceitua:

Custos de pedidos incluem todos os custos permanentes do escritório de fazer e receber pedidos- o custo de escrever uma ordem de compra, de processamento dos documentos resultantes, assim como de receber um pedido e checá-lo contra a fatura. Custos de pedidos são normalmente estabelecidos em unidades monetárias por pedido.

Custos de manutenção são os custos variáveis por unidade de manter um item no estoque, por um período de tempo específico. Custos de manutenção incluem custos de armazenagem, seguro, deterioração e de tornar-se obsoleto, assim como o mais importante, o custo de oportunidade de imobilizar recursos em estoques.

Custo total é definido como a soma dos custos de pedido e de manutenção. O custo total é importante no modelo LEC, pois o objetivo do modelo é determinar a quantidade de pedidos para minimizá-lo.

Outra técnica tem bases no LEC, é o ponto de ressuprimento que consiste em emitir um pedido de compra com quantidades igual ao lote econômico sempre que o estoque atinja o ponto de pedido, ou seja, essa técnica define quando comprar a quantidade necessária para a operacionalização. (MARTINS e CAMPOS ALF, 2009)

O sistema de planejamento de necessidade de materiais (MRP) é usado para determinar o que e quando se deve fazer o pedido e quais são as prioridades da empresa. Trata-se de um sistema computadorizado que simula o status de cada produto listando que tipo de material está mais próximo de acabar e quando deverá ser feito novo pedido para atender a demanda final. (GITMAN, 2001)

A técnica de *Just-in-time* é uma filosofia de gestão empresarial criada no Japão, baseada em dois fundamentos: eliminação total de estoques e produção puxada pela demanda" (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p.180). Partindo desse pressuposto, a empresa quase ou não trabalha com estoque de segurança, pelo fato de só produzir ou vender de acordo com a sua demanda. Nesse caso a empresa deve possuir parcerias com seus fornecedores de longo prazo e que devem situar-se próximo da localidade da empresa, para evitar problemas nas vendas.

Cabe a cada gestor escolher a técnica mais adequada de planejamento e controle de estoque de modo a alocar o produto certo na quantidade certa sem comprometer os recursos financeiros, alcançando o objetivo de minimizar seus custos e maximizar os seus resultados.

2.9 Conceito e características das micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas são de suma importância para o país tanto do ponto de vista econômico quanto social. Pois são fontes geradoras de empregos e rendas, fatores que contribuem para o aumento do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil.

Conforme o estatuto, que foi aprovado em 05 de outubro de 1999 pela lei nº 9.841, as microempresas são assim classificadas por apresentarem uma receita bruta de R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze

centavos). Aquelas que tiverem uma receita bruta de R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais), são consideradas como pequenas empresas.

O critério acima mencionado não é o único meio existente para classificar as empresas conforme o porte. Uma segunda licitação considera o número de pessoas que trabalham na empresa. No caso das micro empresas do ramo industrial e de construção, o teto máximo é de 19 pessoas e no ramo de comércio e serviços é de até 09 pessoas. Para as pequenas empresas são permitidas de 20 a 29 pessoas no setor industrial e de construção, e no setor comercial e de serviços são permitidas de 10 a 49 pessoas.

As características mais marcantes desses tipos de empresa é a gestão informal, sem conhecimentos acadêmicos ou científicos que embasem as atitudes dos microempresários, a não utilização de sistemas computadorizados que favorecem a agilidade na emissão de informações necessárias para tomada de decisões.

Barros (1978, p. 24-28 *apud* LACERDA, 2011) comenta que os fatores básicos limitantes do crescimento das micro e pequenas empresas podem ser de natureza intrínseca quanto ao âmbito gerencial e tecnológico afirmando que “a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção de seu estabelecimento, a capacitação exigida pelas funções diretivas”. E ainda acrescenta fatores limitantes externos como a dificuldade de acesso ao crédito, a elevada carga tributária, a burocracia excessiva e instabilidade econômica.

Pela lei 9.841/99 no seu artigo 15, as instituições financeiras são obrigadas a manter linhas de crédito disponíveis para as micro e pequenas empresas. Porém mesmo com esse incentivo do governo, as políticas de crédito para MPE são dificultadas pelas instituições financeiras, através da elevação das taxas de juros, alegando a falta de estrutura informacional dessas empresas.

Ao contrário do que está escrito na Constituição Federal e no Estatuto da micro e pequena empresa, a tributação ainda é um fator preocupante no gerenciamento desses negócios, pois são demasiadamente altos os tributos a serem pagos, mesmo diante da tentativa de incentivo do governo federal ao criar o Simples, atual Super Simples que tem o propósito de unificar e simplificar o recolhimento dos impostos. Na lei 9.841 de 05 de outubro de 1999 o texto rege esse assunto em seu artigo primeiro:

Nos termos dos art. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário,

previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações.

Na essência, as MPE têm grande participação mercadológica no Brasil, mas não tem permanência por não terem ferramentas adequadas para gerir os seus recursos financeiros. Nesse sentido, é preciso planejar os recursos financeiros, considerando o caixa, os custos, os controles e riscos do negócio com a finalidade de permanência no mercado.

Barros (1978, p. 185-186 *apud* LACERDA, 2011) aponta práticas comuns às micro e pequenas empresas que influenciam negativamente:

- a) Uso da contabilidade com objetivo precípua de atender a uma exigência fiscal;
- b) Pouco se aplica a finalidade básica da contabilidade que é a de orientar o administrador em suas decisões;
- c) Comumente, as decisões de capital importância para a empresa são tomadas com base na intuição do empresário;
- d) Decisões sem segurança de estudos técnico-administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência da própria empresa;
- e) No caso de pequenas indústrias, há falta de controle das matérias primas, produtos em elaboração, produtos acabados, resíduos, etc.;
- f) Raramente é feito o controle das horas trabalhadas pelos operários, o mesmo se repetindo no tocante ao rendimento das máquinas e equipamentos e matérias-primas empregadas.

Todas essas práticas podem ser mudadas a partir do planejamento e do uso das informações contábeis como base de informações para tomada de decisão, mesmo que o serviço contábil seja terceirizado, o gestor deve estar em sintonia com seu contador que lhe repassa seus resultados financeiros a fim de buscar a lucratividade almejada.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este espaço se destina a apresentação dos dados coletados através dos questionários feitos *in loco* analisadas na realização da pesquisa empírica que envolveu 58 micro e pequenas empresas da cidade de São José de Piranhas, retiradas de universo total de 249 empresas existentes na cidade. Assim sendo a população estudada representa cerca de 24% do universo. A impossibilidade de obtenção de mais dados se deu pelo fato de que durante a aplicação dos questionários percebeu-se que existiam muitas empresas com cadastro ativo, porém não mais em funcionamento ou até mesmo não existia a parte física da empresa, apenas o cadastro.

3.1 Identificação da Empresa

Nesta seção são identificadas e analisadas as características das empresas: tempo existência, a quantidade de funcionários, o setor de atuação, o faturamento bruto e a escrituração contábil se feita dentro ou fora da empresa.

Com o estudo feito, observou-se que 44,8% das empresas foram constituídas entre o período de 2005 a 2010, o que mostra que a maioria dessas organizações são novas e apenas 5,2% tem mais de 30 anos de mercado, conforme a tabela 1. Esses dados corroboram com as estatísticas do SEBRAE (2005) em que a taxa, medida em 2005, de sobrevivência de 78% ao final do segundo ano de vida das pequenas empresas brasileiras nos coloca entre aquelas observadas num conjunto expressivo de países. Portanto, evidencia-se que são ainda poucas as micro e pequenas empresas que conseguem permanecer no mercado por muito tempo, principalmente pelas oscilações financeiras que enfrentam diariamente.

Tabela 1 Tempo de permanência no mercado

| Tempo de permanência no mercado | | | |
|---------------------------------|------------|------|-------------|
| Tempo | Frequência | % | % Acumulado |
| De 1975 a 1980 | 3 | 5,2 | 5,2 |
| De 1981 a 1986 | 5 | 8,6 | 13,8 |
| De 1987 a 1992 | 6 | 10,3 | 24,1 |
| De 1993 a 1998 | 5 | 8,6 | 32,8 |
| De 1999 a 2004 | 13 | 22,4 | 55,2 |
| De 2005 a 2010 | 26 | 44,8 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Para classificação das empresas, ainda não há um consenso confirmado, por isso, este estudo baseou-se no estatuto das micro e pequenas empresas, a Lei nº 9.841 de 1999, que classifica a partir da quantidade de funcionários e pelo faturamento bruto anual.

A lei afirma que até nove funcionários, tanto no setor de comércio quanto de serviços e até dezenove para a indústria é considerada micro empresa, enquanto que a pequena empresa permite até quarenta e nove funcionários. A pesquisa constatou que 100% das empresas possuem até nove funcionários, sendo que uma delas não possui nenhum, ficando a cargo do proprietário exercer todas as funções, como está explícito na tabela 2. Portanto, mesmo aquelas consideradas pequenas empresas possuem uma quantidade mínima de funcionários.

Tabela 2 Quantidade de funcionários

| Quantidade de funcionários | | | |
|----------------------------|------------|-----|-------------|
| Quantidade | Frequência | % | % Acumulado |
| Até 9 funcionários | 58 | 100 | 98,3 |
| De 10 a 15 funcionários | 0 | 0 | 0 |
| De 16 a 21 funcionários | 0 | 0 | 0 |
| De 22 a 27 funcionários | 0 | 0 | 0 |
| De 28 a 33 funcionários | 0 | 0 | 0 |
| Acima de 33 funcionários | 0 | 0 | 0 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

No que tange o faturamento bruto anual, a tabela 3 apresenta o resultado de maior percentual entre os valores de \$51.000 a \$ 151.000. Isso significa que de acordo com o faturamento a cidade estudada possui maior número de micro empresa.

Tabela 3 Faturamento bruto anual

| Faturamento bruto anual | | | |
|-------------------------|------------|------|-------------|
| Faturamento | Frequência | % | % Acumulado |
| Até 50.000 | 10 | 17,2 | 17,2 |
| De 51.000 a 151.000 | 16 | 27,6 | 44,8 |
| De 152.000 a 252.000 | 15 | 25,9 | 70,7 |
| De 253.000 a 353.000 | 2 | 3,4 | 74,1 |
| De 354.000 a 454.000 | 3 | 5,2 | 79,3 |
| De 455.000 a 555.000 | 3 | 5,2 | 84,5 |
| Acima de 555.000 | 9 | 15,5 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Para comprovar a análise dos elementos anteriores que servem de base à classificação, a tabela 4 mostra que a proporção de micro empresa é bem maior, representada por 44% das empresas em estudo, enquanto que as pequenas empresas só correspondem a 14% delas. É válido ressaltar que durante a pesquisa alguns entrevistados confundiram a sua classificação por não ter conhecimento legal do seu ordenamento jurídico, ou até mesmo por desconhecer suas condições financeiras, que normalmente fica a cargo do profissional contábil.

Tabela 4 Classificação das Empresas Pesquisadas

| Classificação das Empresas Pesquisadas | | | |
|--|------------|------|-------------|
| Tipo de Empresa | Frequência | % | % Acumulado |
| Micro Empresa | 44 | 75,9 | 75,9 |
| Pequena Empresa | 14 | 24,1 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

A tabela 5 apresenta o percentual de cada setor de atuação da amostra, ficando evidenciado que 93,1% são comércio, 5,2% representam o setor de serviços e apenas 1,7% do setor industrial. O considerável percentual de empresas comerciais pode estar ligado ao fato de que se trata de uma cidade pequena em que as instalações industriais tornariam onerosas e o baixo percentual de serviços seria pela falta de conhecimento técnico ou profissional para prestação de serviços, facilitando portanto o trabalho no setor do comércio.

Tabela 5 Setor de atuação

| Setor de atuação | | | |
|------------------|------------|------|-------------|
| Setor | Frequência | % | % Acumulado |
| Indústria | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Comércio | 54 | 93,1 | 94,8 |
| Serviços | 3 | 5,2 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Um dos grandes problemas das micro e pequenas empresas é a falta de planejamento financeiro e de suporte técnico na gestão empresarial. O profissional contábil é uma peça chave no gerenciamento de qualquer negócio. Porém, infelizmente, nos casos das empresas de micro e pequeno portes só utilizam essa ferramenta para escrituração fiscal, esquecendo que a ação principal do contador é fornecer informações úteis e em tempo hábil para que o gestor tome as decisões, para bem administrar o seu negócio, por isso o ideal era que o contador acompanhasse de perto a operacionalidade da empresa. No entanto, a tabela 6 mostra que a realidade é bem diferente, 100% das empresas estudadas possuem um profissional contratado, que atua fora da empresa, alegando ser um custo a mais que teriam que arcar.

Tabela 6 Contabilidade da empresa

| Contabilidade da empresa | | | |
|-----------------------------------|------------|-----|-------------|
| Contabilidade | Frequência | % | % Acumulado |
| Efetuada dentro da empresa | 0 | 0 | 0 |
| Efetuada por terceiros contratado | 58 | 100 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

3.2 Identificação dos Gestores das Empresas Pesquisadas

A seguir, descrevem-se algumas características dos gestores na pesquisa. Foram investigados cinco aspectos: cargo/função; idade; experiência de mercado; nível de escolaridade e sexo. A pesquisa demonstra que 98,3% dos respondentes são os proprietários da empresas e eles mesmos administram o negócio; apenas 1,7% são funcionários (tabela 7). Esse percentual se explica pela centralização de tarefas no proprietário, ou seja, os gestores não costumam inserir os seus funcionários no planejamento financeiro, nem tão pouco na divulgação dos resultados de cada período.

Tabela 7 Cargo/Função dos Respondentes

| Cargo/Função dos Respondentes | | | |
|-------------------------------|------------|------|-------------|
| Cargo | Frequência | % | % Acumulado |
| Proprietário | 57 | 98,3 | 98,3 |
| Administrador | 0 | 0 | 0 |
| Gerente | 0 | 0 | 0 |
| Supervisor | 0 | 0 | 0 |
| Funcionário | 1 | 1,7 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

A pesquisa ainda demonstrou que a maioria dos respondentes está em uma faixa etária de 36 a 40 anos. Por serem pessoas mais maduras espera-se que sejam mais centrados. Essa característica pode ajudar no processo decisório da empresa, pois isso possibilita uma incoerência de erros tão sucessivos que possa prejudicar o negócio.

Tabela 8 Faixa etária dos respondentes

| Faixa etária dos respondentes | | | |
|-------------------------------|------------|------|-------------|
| Faixa Etária dos Respondentes | Frequência | % | % Acumulado |
| Até 20 anos | 2 | 3,4 | 3,4 |
| De 21 a 25 anos | 7 | 12,1 | 15,5 |
| De 26 a 30 anos | 4 | 6,9 | 22,4 |
| De 31 a 35 anos | 7 | 12,1 | 34,5 |
| De 36 a 40 anos | 14 | 24,1 | 58,6 |
| De 41 a 45 anos | 14 | 24,1 | 82,8 |
| De 46 a 50 anos | 7 | 12,1 | 94,8 |
| De 51 a 55 anos | 1 | 1,7 | 96,6 |
| De 56 a 60 anos | 1 | 1,7 | 98,3 |
| Acima de 60 anos | 1 | 1,7 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

O surpreendente dessa pesquisa foi o percentual de mulheres na gestão dos negócios, como mostra a tabela 9, cerca de 53,4%. Esse dado enfatiza a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de chefia. Os homens ainda são ativamente uma grande parcela conforme tabela abaixo, com representatividade de 46,6% dos entrevistados.

Tabela 9 Sexo do respondente

| Sexo do respondente | | | |
|---------------------|------------|------|-------------|
| Sexo | Frequência | % | % Acumulado |
| Masculino | 27 | 46,6 | 46,6 |
| Feminino | 31 | 53,4 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Através dos dados da tabela 10, observa-se que o tempo de experiência dos respondentes oscila entre 4 e 7 anos e 12 a 15 anos, com percentuais iguais (17,2%). Esse tempo de experiência pode explicar o tempo de permanência de mercado dos negócios em estudo, acima supracitado.

Tabela 10 Tempo de experiência na função

| Tempo de experiência na função | | | |
|--------------------------------|------------|------|-------------|
| Tempo | Frequência | % | % Acumulado |
| Até 3 anos | 9 | 15,5 | 15,5 |
| De 4 a 7 anos | 10 | 17,2 | 32,8 |
| De 8 a 11 anos | 9 | 15,5 | 48,3 |
| De 12 a 15 anos | 10 | 17,2 | 65,5 |
| De 16 a 19 anos | 7 | 12,1 | 77,6 |
| De 20 a 23 anos | 5 | 8,6 | 86,2 |
| De 24 a 27 anos | 6 | 10,3 | 96,6 |
| Acima de 28 anos | 2 | 3,4 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Ao investigar o nível de escolaridade dos respondentes, obteve-se os seguintes dados enfatizados nas tabelas 11 e 12:

Tabela 11 Nível de Escolaridade

| Nível de Escolaridade | | | |
|-------------------------------|------------|------|-------------|
| Instrução | Frequência | % | % Acumulado |
| Ensino Fundamental | 4 | 6,9 | 6,9 |
| Ensino Fundamental Incompleto | 4 | 6,9 | 13,8 |
| Ensino Médio | 25 | 43,1 | 56,9 |
| Ensino Médio Incompleto | 1 | 1,7 | 58,6 |
| Ensino Superior | 14 | 24,1 | 82,8 |
| Ensino Superior Incompleto | 5 | 8,6 | 91,4 |
| Especialização | 5 | 8,6 | 100 |
| Mestrado | 0 | 0 | 0 |
| Doutorado | 0 | 0 | 0 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Tabela 12 Ensino superior

| Ensino superior | | | |
|-----------------------------|------------|------------|-------------|
| Curso | Frequência | % | % Acumulado |
| Contabilidade | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Engenharia | 0 | 0 | 0 |
| Direito | 1 | 1,7 | 3,4 |
| Engenharia | 0 | 0 | 0 |
| Economia | 0 | 0 | 0 |
| Matemática | 0 | 0 | 0 |
| Administração | 1 | 1,7 | 5,1 |
| Outros | 21 | 36,3 | 41,4 |
| Não possuem ensino superior | 34 | 58,6 | 100 |
| Total | 58 | 100 | - |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

A exposição dessas duas tabelas servirá para consolidar as informações acerca do grau de instrução dos respondentes. A tabela 11 mostra que 6,9 % possuem apenas o ensino fundamental 6,9% possuem fundamental incompleto, 43,1% possuem o ensino médio; 1,7% ensino médio incompleto; 24,1% superior completo; 8,6 % superior incompleto, 8,6% com especialização e nenhum possui mestrado nem doutorado.

Diante do percentual dos que possuem grau superior completo se enquadram os cursos de contabilidade, direito, administração com o mesmo percentual de 1,7%. Durante as entrevistas foi possível vislumbrar que os outros 36,3% que também possuem curso superior, são de licenciatura em história, letras, geografia e curso de pedagogia, podendo ser explicado pela acessibilidade desta para região. Portanto, do total de entrevistados, notou-se que 58,6% não possuem curso superior e a maioria dos que possuem não são áreas afins com a gestão de negócios.

3.3 Planejamento Financeiro de curto prazo

A outra parte de interesse desta investigação refere-se ao planejamento financeiro de curto prazo que se subdivide em: políticas de administração de caixa, administração de duplicatas a receber, administração de estoques e financiamentos de capital de giro.

3.3.1 Políticas de administração de caixa

Como política de administração de caixa a pesquisa mostrou através da tabela 13 que entre as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas, 89,7% oferecem descontos promocionais que proporcionam a redução de prazos de recebimentos das vendas; apenas 3,4% selecionam bancos com capacidade mais acelerada de cobrança e compensação e isso se deve pelo fato de que na cidade só há um banco e que por comodidade as empresas preferem-no. Ainda conforme a tabela abaixo, 50% das micro e pequenas empresas recebem antecipadamente os cheques dos seus clientes e 31% fazem descontos de títulos.

Tabela 13 Estratégias Utilizadas para Agilizar Entradas de Caixa

| Estratégia utilizada | Frequência | | % | |
|--|------------|-----|------------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Oferece descontos promocionais | 52 | 6 | 89,7 | 10,3 |
| Seleciona bancos com capacidade mais acelerada de cobrança e compensação | 2 | 56 | 3,4 | 96,6 |
| Recebe antecipadamente os cheques dos seus clientes | 29 | 29 | 50 | 50 |
| Faz descontos de títulos (cheques pré datados/ duplicatas etc | 18 | 40 | 31 | 69 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Quanto às estratégias para retardar desembolsos de caixa, a tabela 14 mostra que 86,2% das empresas estabelecem uma política de negociação de prazos de compra; 65,5% efetuam seus pagamentos em cheques pré-datados; 32,8% renegociam os pagamentos das duplicatas com os fornecedores.

Tabela 14 Estratégias Utilizadas para Retardar Desembolsos de Caixa

| Estratégia utilizada | Frequência | | % | |
|--|------------|-----|------------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Estabelece uma política de negociação de prazos de compra | 50 | 8 | 86,2 | 13,8 |
| Efetua pagamentos em sua maioria em cheques pré-datados | 38 | 20 | 65,5 | 34,5 |
| Renegocia os pagamentos das duplicatas com os fornecedores | 19 | 39 | 32,8 | 67,2 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Em análise da gestão de caixa e bancos, é notório na tabela 15 que a maioria, que representa 67,8% das empresas, possui saldos suficientes apenas para atender

pagamentos previstos, porém esse dado pode representar um despreparo caso ocorra pagamentos repentinos e faz a empresa agir no improviso. Cuidadosamente, apenas 6,9% das empresas mantêm saldos elevados por precaução o que comprova a consciência dos gestores em relação a onerosidade desse caixa, e 15,5% mantêm saldos elevados para aproveitar as oportunidades e nesse caso o gestor deve avaliar o custo benefício, e 8,6% conferem os saldos por medida de segurança, mas não fazem a análise necessária e nenhuma das empresas investem em capital aberto, nem mesmo nos casos de saldos excedentes.

Tabela 15 Gestão do Caixa e Bancos

| Gestão do Caixa e Bancos | | |
|---|------------|------|
| Gestão | Frequência | % |
| Não administra caixa/banco | 1 | 1,7 |
| Mantém saldos elevados por precaução | 4 | 6,9 |
| Mantém saldos elevados para aproveitar as oportunidades | 9 | 15,5 |
| Mantém saldos reduzidos suficientes para atender pagamentos previstos | 39 | 67,8 |
| Confere apenas os saldos por medida de segurança | 5 | 8,6 |
| Mantém saldo mínimo/ fixo de caixa/banco | 0 | 0 |
| Aplica em mercado aberto quando tem saldos excedentes | 0 | 0 |
| Total | 58 | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

3.3.2 Administração das duplicatas a receber

A tabela 16 demonstra os prazos de vendas praticadas pelas empresas em questão. Cerca de 60,3% das empresas só vendem a vista de 10 a 20% , ficando a maior porcentagem no prazo de 30 dias praticados por 94,8% das empresas e 60,3% delas praticam o prazo de 60 dias; 44,8% praticam o prazo de 90 dias e apenas 29,3% das empresas praticam o prazo de 120.

Ainda é válido ressaltar que algumas empresas concedem aos seus clientes prazos de 10 a 12 meses, por venderem produtos de maior valor, como empresas de jóias e de móveis. O que se percebe com esses dados é que a realidade das micro e pequenas empresas de São José de Piranhas é a venda a prazo, por isso elas precisam ter cuidado com o nível de inadimplência de modo a não prejudicar a sua operacionalidade, já que nas vendas geram o direito a receber, mas só geram caixa em períodos futuros. Por isso a necessidade do planejamento.

Tabela 16 Prazos de Vendas

Prazos de Vendas

| Prazos Praticados | Frequência | | % | |
|----------------------|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Até 10% a vista | 22 | 36 | 37,9 | 62,1 |
| De 10% a 20% à vista | 35 | 23 | 60,3 | 39,7 |
| Até 40% a 30 dias | 55 | 3 | 94,8 | 5,2 |
| Até 20% a 60 dias | 35 | 23 | 60,3 | 39,7 |
| Até 20% a 90 dias | 26 | 32 | 44,8 | 55,2 |
| Até 20% a 120 dias | 17 | 41 | 29,3 | 70,7 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Visto que as empresas costumam vender muito mais a prazo do que a vista, foram analisados quais instrumentos de crédito são mais utilizados. A tabela 17 mostra que 96,6% de toda a amostra da pesquisa fazem o financiamento direto ao cliente através de carnê ou duplicata, talvez pela simplicidade da técnica, visto que muitas delas ainda não possuem sistema informatizado; a venda no cartão de crédito, mesmo trazendo mais segurança na transação, ainda é ínfima a parcela de empresas que utilizam esse instrumento; e nenhuma delas negocia cheques ou duplicatas em factoring ou financiam através das financeiras.

Tabela 17 Instrumento de Crédito Utilizado nas Vendas a Prazo

Instrumento de Crédito Utilizado nas Vendas a Prazo

| Modalidades utilizadas | Frequência | | % | |
|---|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Desconto de duplicatas e/ou cheques em bancos | 5 | 53 | 8,6 | 91,4 |
| Duplicatas e/ou cheques negociadas em factoring | 0 | 58 | 0 | 100 |
| Cartão de crédito | 10 | 48 | 17,2 | 82,8 |
| Financiamento direto ao cliente com carnê/duplicata | 56 | 2 | 96,6 | 3,4 |
| Financiamento por financeiras | 0 | 58 | 0 | 100 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Na tentativa de dirimir a inadimplência, o vendedor pode usar técnicas administrativas para conceder crédito ao cliente. Na tabela 18 encontra-se o percentual de uso de cada técnica. Nela observa-se que 100% da amostra vendem por já ter tido uma experiência com o cliente, alguns gestores afirmaram que muitas vezes vendem pela intuição. Quanto ao 5 C's, 32,8% das empresas aplicam essa técnica, porém a maioria dos gestores confessaram não ter conhecimento dela. A essencialidade de fazer a análise do custo benefício é comprovada pelo percentual de 84,5% das empresas e quanto a pesquisa no SPC apenas 22,4% fazem

seu uso. Alguns entrevistados colocaram que outra forma de conhecer a capacidade de pagamento do cliente é fazendo uma pesquisa entre as outras empresas onde a pessoa em análise costuma comprar, conseguindo assim maior garantia.

Tabela 18 Técnicas Utilizadas na Análise de Concessão de Crédito

Técnicas Utilizadas na Análise de Concessão de Crédito

| Técnicas utilizadas | Frequência | | % | |
|---|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Faz análise dos "Cinco C's" do crédito (caráter, capital, colateral (garantias), capacidade e condições do cliente) | 19 | 39 | 32,8 | 67,2 |
| Análise do custo benefício | 49 | 9 | 84,5 | 15,5 |
| Experiência anterior do vendedor com o cliente | 58 | 0 | 100 | 0 |
| Consulta o SPC, tele- cheque ou similares | 13 | 45 | 22,4 | 77,6 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

A tabela 19 apresenta o percentual referente as políticas de cobrança. Os dados demonstrados abaixo são um pouco preocupantes, pois 31% das empresas não possuem uma política de cobrança bem definida. Os que utilizam carta como meio de cobrança representam 43,1%; 29,3% utilizam telefone e cobrança judicial, mesmo acreditando na ineficiência desta última, visto que os acordos são feitos, mas a inadimplente não paga por vários motivos, entre eles: a falta de recursos suficientes para arcar com suas dívidas. A maioria das empresas possui um cobrador (67,8%) e da política de cobrança mais eficiente e menos onerosa nenhuma empresa faz uso, que seria a rede bancária, que cobra juro pelo atraso ou até mesmo protesta o título.

Tabela 19 Políticas de cobrança

Políticas de cobrança

| Instrumentos de cobrança | Frequência | | % | |
|---|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Não está bem definida | 18 | 40 | 31 | 69 |
| Carta ao cliente | 25 | 33 | 43,1 | 56,9 |
| Telefone | 17 | 41 | 29,3 | 70,7 |
| Cobrança judicial após avisos amigáveis | 17 | 41 | 29,3 | 70,7 |
| Rede bancária | 1 | 57 | 1,7 | 98,3 |
| Cobrador | 39 | 19 | 67,2 | 32,8 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

3.3.3 Administração de estoques

Com relação ao gerenciamento de estoques, a tabela 20 evidencia que 94,8% das empresas possuem estoques e que destes 87,9% os administram, o percentual de 5,2% que não possuem estoques trabalham com o sistema *Just-in-time* que eliminam por total os estoques e vendem de acordo com a demanda. Quanto ao uso do ABC, o percentual é de 19% e uma pequena parcela de 6,9% possui estoques elevados, o que sinaliza o conhecimento dos outros 93,1% que estabelecem o estoque mínimo e determinam o momento exato da compra, do custo do pedido e do armazenamento desses produtos.

Tabela 20 Gerenciamento dos estoques

| Estratégia utilizada | Frequência | | % | |
|--|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Possui estoques | 55 | 3 | 94,8 | 5,2 |
| Administra os estoques | 51 | 7 | 87,9 | 12,1 |
| Trabalha com o sistema ABC | 11 | 47 | 19 | 81 |
| Estabelece um estoque mínimo onde se determina o momento exato de se realizar uma compra | 54 | 4 | 93,1 | 6,9 |
| Procura manter os estoques sempre elevados | 4 | 54 | 6,9 | 93,1 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Para bem administrar os estoques as empresas necessitam ter políticas de compra bem definidas, visto que o excesso de mercadoria pode trazer perda de receita e a falta desses produtos pode gerar o descontentamento dos clientes. Portanto, na pesquisa questionou-se quais estratégias de compra utilizadas e o resultado foi que 10,3% adotam procedimento único de compra; 98,3% dão preferência a fornecedores que são pontuais na entrega; 100% faz pedido de acordo com as necessidades da empresa; 70,7% negociam prazos superiores aos concedidos aos clientes com os seus fornecedores para não prejudicarem seu capital de giro; 98,3% dão preferência ao preço e a qualidade e 93,1% procuram obter descontos financeiros.

Esse resultado mostra que as empresas se preocupam em oferecer produtos de qualidade, bom preço e são precavidos quanto aos seus fornecedores na perspectiva de bem atender os seus clientes e garantir a sua fidelidade e até aumentar a sua carteira de clientes pelos seus atrativos comerciais.

Tabela 21 Política de Compra

| Estratégia utilizada | Frequência | | % | |
|--|------------|-----|------------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Adota procedimento único de compra | 6 | 52 | 10,3 | 89,7 |
| Dá preferência a fornecedores que são pontuais na entrega | 57 | 1 | 98,3 | 1,7 |
| Faz pedidos de acordo com a necessidade da empresa | 58 | 0 | 100 | 0 |
| Procura negociar prazos superiores aos concedidos aos clientes para não prejudicar seu capital de giro | 41 | 17 | 70,7 | 29,3 |
| Dá preferência ao preço e à qualidade | 57 | 1 | 98,3 | 1,7 |
| Procura obter descontos financeiros | 54 | 4 | 93,1 | 6,9 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Quanto aos prazos de compra, a tabela 22 revela que 43,1% compram até 10% à vista; 39,7% compram entre 10% a 20% à vista; 84,5% compram com prazo de trinta dias; 69% conseguem de seus fornecedores prazos de sessenta dias; 48,3% compram com noventa dias e 24,1% conseguem prazos de cento e vinte dias. Fazendo uma comparação entre a tabela 22 e a tabela 16 que mostra os prazos de venda, é possível observar que, mesmo negociando, não conseguem prazos maiores com os fornecedores do que os que concedem aos seus clientes.

Tabela 22 Prazos de Compra

| Prazos Praticados | Frequência | | % | |
|----------------------|------------|-----|------------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Até 10% a vista | 25 | 33 | 43,1 | 56,9 |
| De 10% a 20% à vista | 23 | 35 | 39,7 | 60,3 |
| Até 40% a 30 dias | 49 | 9 | 84,5 | 15,5 |
| Até 20% a 60 dias | 40 | 18 | 69 | 31 |
| Até 20% a 90 dias | 28 | 30 | 48,3 | 51,7 |
| Até 20% a 120 dias | 14 | 44 | 24,1 | 75,9 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Ficando evidenciado que as empresas possuem um curto prazo para o pagamento de suas compras, é preciso ter cuidado, pois esse fato pode provocar um desembolso precoce de caixa e não haver reembolso na mesma rapidez, tendo em vista que as empresas estudadas tendem a praticar prazos maiores nas suas vendas.

3.3.4 Financiamento de capital de giro

No tocante ao capital de giro foram analisadas quais políticas de gestão as empresas do estudo adotam. Conforme tabela 23, 53,4% possuem uma política flexível, o que representa alto nível de ativos circulantes em relação aos passivos circulantes; 46,6% apresentaram-se como intermediária, ou seja, médio nível de ativos circulantes em relação aos passivos circulantes. O que fica nítido é que nenhuma das empresas possui política restritiva, evidenciando assim um resultado excelente, pois isso significa que as micro e pequenas empresas de São José de Piranhas têm um bom ciclo operacional que permite a satisfação das obrigações de curto prazo da empresa.

Tabela 23 Política de Gestão do Capital de Giro

| Política | Frequência | | % | |
|---------------|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Flexível | 31 | 27 | 53,4 | 46,6 |
| Restritiva | 0 | 58 | 0 | 100 |
| Intermediário | 27 | 31 | 46,6 | 53,4 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

O capital de giro tanto pode ser financiado com recursos próprios quanto por recursos de terceiros. A tabela 24 mostra que dentre as modalidades de financiamento, 100% das empresas utilizam-se do crédito comercial decorrente das negociações entre a empresa e seus fornecedores e essa porcentagem se explica pelo efeito motivador quanto ao prazo de pagamento; 36,2% fazem empréstimo para capital de giro; 20,7% possuem conta garantida; 63,8% usam cheque especial; 5,2% já fizeram *hot Money* que se trata de um empréstimo de curtíssimo prazo e menores taxas de juros; 6,9% usam a modalidade de duplicatas descontadas.

Esses dados mostram que a necessidade de financiar o capital de giro se dá pela posição do saldo de caixa da empresa. Quando o saldo está positivo significa dizer que as aplicações de capital de giro são superiores as fontes e a organização não necessita de linhas de empréstimos, já se o saldo for negativo significa dizer que as fontes de capital de giro são superiores as aplicações e a organização necessita de recursos de terceiros para não prejudicar a operacionalidade da empresa.

Tabela 24 Modalidades de financiamento do capital de giro

Modalidades de financiamento do capital de giro

| Modalidades de Financiamento | Frequência | | % | |
|---------------------------------|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Crédito comercial | 58 | 0 | 100 | 0 |
| Empréstimo para capital de giro | 21 | 37 | 36,2 | 63,8 |
| Conta garantida | 12 | 46 | 20,7 | 79,3 |
| Cheque especial | 37 | 21 | 63,8 | 36,2 |
| Hot Money | 3 | 55 | 5,2 | 94,8 |
| Duplicatas descontadas | 4 | 54 | 6,9 | 93,1 |
| Total | 58 | | 100 | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Fazendo uma análise em conjunto das duas tabelas referentes à capital de giro pode-se concluir que, as micro e pequenas empresas de São José de Piranhas estão com uma boa gestão no seu capital de giro, já que a maioria delas possui uma política flexível, cujos ativos circulantes são maiores do que os seus passivos circulantes, ou seja, quando há mais direitos a receber do que obrigações a pagar. E durante a pesquisa alguns gestores demonstraram uma aversão a empréstimos, destacando que só fariam numa extrema necessidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o sucesso de todas as empresas independentemente do seu porte, o planejamento financeiro de curto prazo é uma ferramenta imprescindível. Prever as necessidades financeiras ajuda no momento coercitivo diante das incertezas mercadológicas e no momento de aproveitar as oportunidades que o mercado oferece

A alavancagem nos resultados operacionais depende de esforço em conjunto dos gestores, contadores e funcionários, cada um desempenhando a sua função. Aqui destaca-se o papel do contador como peça de suporte que viabiliza o planejamento a sua execução e o seu controle. Com base nos dados fornecidos pelo contador o gestor consegue obter informações mais concretas para tomar as decisões no âmbito financeiro da empresa. O que infelizmente ainda não ocorre nas micro e pequenas empresas, conforme pesquisa realizada. A realidade é que na visão desses micro e pequenos proprietários o contador serve apenas para atender as necessidades fiscais.

Quanto as estratégias traçadas para gestão de caixa, constatou-se que as empresas tem o controle de suas entradas e saídas, mantendo saldos mínimos para garantir pagamentos previstos. Do ponto de vista gerencial pode ser bom, pois saldos elevados podem implicar custos de oportunidade e saldos insuficientes podem significar perda de capacidade de liquidez.

Através da análise dos dados observou-se que as micro e pequenas empresas estudadas possuem uma política de concessão de crédito menos rígida e que por isso, encontram-se com um nível considerável de inadimplência. Isso ocorre pelos meios que culturalmente ocorrem as vendas: os carnês e as duplicatas. As empresas ainda não utilizam das instituições financeiras e pouco vendem no cartão de crédito, o que traria maior garantia no recebimento das vendas e não prejudicaria o capital de giro da empresa.

A pesquisa também mostra dados positivos como a política de estoques, visto que todos os gestores têm noção de que estoque em excesso trazem atrelados a si custos altos, tanto de compras quanto de armazenagem e por isso conseguem achar o equilíbrio do quanto comprar e estocar de acordo com a demanda.

No tocante ao capital de giro, mais da metade da amostra possui uma política flexível, cujos seus direitos são em maior número do que as suas obrigações de curto prazo e o outro restante possui uma política intermediária que traz o equilíbrio entre direitos a receber e a

pagar. Portanto, ficou notório que nenhuma empresa se mostrou com problemas de capital de giro o que explica a sua permanência no mercado.

Do exposto, observou-se na pesquisa que as empresas utilizam de algumas ferramentas de modo a planejar, mesmo que de maneira informal. Porém o que se deve evidenciar a necessidade de prever financeiramente o ciclo operacional e garantir a continuidade mercadológica do empreendimento e que o gestor também deve controlar o que foi planejado para obter resultados mais eficientes.

Como sugestão a futura pesquisa, recomenda-se a realização de estudos que se refiram à análise quantitativa e comparativa de uma empresa entre o que foi planejado e o que foi realizado, a fim de mostrar a eficiência do planejamento financeiro de curto prazo.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTIN, Eziane Samara; ESTRADA, Juan Soliz; RIBEIRO, Daniela Pereira; JÚNIOR, Paulo Cassenego. **Ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas**. Univale. 2006. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica>. Acesso em: 03 novembro. 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo. Atlas. 2008.
- ASSAF NETO, Alexandre e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo. Atlas. 2002.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração; construção da vantagem competitiva**. São Paulo. Atlas. 1998.
- BRASIL, **Estatuto da micro e pequena empresa. Lei nº 9.841, de 1999**. Dispõe sobre normas gerais de tratamento jurídico diferenciado, conceito e definição de micro empresa e empresa de pequeno porte e suas regras de tributação. Brasília-DF, 05 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br>>. Acesso em: 05 abril. 2011.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre. Bookman. 2001.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo. 10. ed. Ed. Pearson, 2004.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas – SP. Editora Alínea. 2003.

GROPPELLI, A.A e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo. Saraiva. 2005.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária**. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

KALLÁS, David. Uma empresa deve contratar um contador?. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, jan. 2011. Disponível em: <revistapegn.globo.com>. Acesso em: 08 maio. 2011.

KRIECK, M. TONTINI, Gerson. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência. **Revista de negócios**, v.4.n.1, jan.1999.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade**. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 maio. 2011.

LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira. Técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas brasileiras**. 2005/2006. 41 f. Trabalho de conclusão de curso (monografia)- Curso de controladoria e administração financeira, Universidade Castelo Branco, Instituto nacional de pós graduação, São José dos Campos, 2005/2006.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**. Vol. I. nº 3. Mar – maio de 2005. Disponível em: <w3.usfm.br/revistacontabeis/anterior/artigos>. Acesso em: 26 agosto. 2011.

MACHADO, Pauline. **Os erros mais comuns das micro e pequenas empresas**. Revista Venda Mais e Liderança. s/d.

MARTINS, Petrônio Garcia e CAMPOS ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo. Saraiva. 2009.

MATIAS, Alberto B.; LOPES, Fábio J. **Administração financeiras nas empresas de pequeno porte**. São Paulo, Manoele, 2002.

MEYER, Jean. **Gerência Financeira: controle orçamentário**. Tradução de Cláudio José Fernandes de Azevedo. Rio de Janeiro: ao livro técnico S.A, 1972.

ROYER, Nilson José; LOZECKYI, Jeferson. Um estudo sobre princípio contábil da Entidade em Micro e Pequenas empresas. **UNICENTRO – Revista eletrônica Lato Sensu**, 2006. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos>. Acesso em: 03 novembro. 2011.

SANVICENTE, Antonio Zorato; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas; planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 28 março. 2011.

SEBRAE, **Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. 2004.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

|
ANEXO

ANEXO A – Pesquisa de Campo

Prezado gestor (a)

Sua organização foi selecionada para participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar quais as ferramentas de planejamento financeiro de curto prazo são utilizadas pelas micro e pequenas empresas de São José de Piranhas- PB.

Sendo assim, tomo a liberdade de dirigir-me a vossa senhoria, apresentado o questionário sobre o assunto, que peço seja preenchido com a máxima brevidade possível, visto que este questionário tem a **única e exclusiva finalidade** de subsidiar a pesquisa em referência.

Outrossim, informo que seu preenchimento será de extrema importância para a conclusão do meu trabalho monográfico realizado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa, sob orientação da Prof^a. MSc. Lucia Silva Albuquerque

Por se tratar de um trabalho acadêmico, fica completamente garantido o sigilo das respostas e nenhuma empresa será identificada na pesquisa. Os resultados serão apresentados de forma consolidada.

Desde já agradeço pela colaboração e atenção, destacando a sua importância nesse estudo.

Giselle Holanda Cavalcanti (83) 91410590

e-mail: nininhasjp@hotmail.com

PESQUISA DE CAMPO

I- Identificação da Empresa:

Data da fundação: _____

Nº de funcionários

- () Até 9 funcionários
 () De 10 a 15 funcionários
 () De 16 a 21 funcionários
 () De 22 a 27 funcionários
 () De 28 a 33 funcionários
 () Acima de 33 funcionários

Setor de atuação:

- () Indústria () Comércio () Serviços () Outros

Faturamento bruto anual: _____

Tipo da empresa:

- () Micro Empresa () Pequena Empresa

Contabilidade:

- () Efetuada dentro da empresa () Efetuada por terceiros contratado

II- Identificação do Respondente

Faixa Etária:

- () Até 20 anos

- 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35anos
 36 a 40 anos
 41 a 45 anos
 46 a 50 anos
 51 a 55 anos
 56 a 60 anos
 Acima de 60 anos

Sexo:

- Masculino Feminino

Cargo que ocupa:

- Proprietário
 Administrador
 Gerente
 Supervisor
 Funcionário

Tempo de experiência na função:

- Até 3 anos
 4 a 7 anos
 8 a 11 anos
 12 a 15 anos
 16 a 19 anos
 20 a 23 anos
 24 a 27 anos
 Acima de 28 anos

Grau de instrução:

- Ensino Fundamental Ensino Superior
 Ensino Fundamental Incompleto Ensino superior incompleto
 Ensino Médio Especialização
 Ensino Médio Incompleto Mestrado Doutorado

Se ensino superior, que curso:

- Contabilidade Economia
 Engenharia Matemática
 Direito Administração
 Outro _____

III – Planejamento Financeiro de curto prazo

1- Política de administração de caixa

| Estratégia utilizada | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Oferece descontos promocionais | | |
| Seleciona bancos com capacidade mais acelerada de cobrança e compensação | | |
| Recebe antecipadamente os cheques dos seus clientes | | |

| | | |
|--|--|--|
| Faz descontos de títulos (cheques pré datados/ duplicatas etc) | | |
| Outros (especificar) | | |
| | | |

1.2 Estratégias utilizadas para retardar desembolsos de Caixa

| Estratégia utilizada | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Estabelece uma política de negociação de prazos de compra | | |
| Efetua pagamentos em sua maioria em cheques pré-datados | | |
| Renegocia os pagamentos das duplicatas com os fornecedores | | |
| Outros (especificar) | | |
| | | |

1.3 Gestão de Caixa e Bancos

Assinale apenas uma questão

| Estratégia utilizada | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Não administra caixa/ bancos | | |
| Mantém saldos elevados por precaução | | |
| Mantém saldos elevados para aproveitar as oportunidades | | |
| Mantém saldos reduzidos, suficientes para atender pagamentos previstos | | |
| Confere apenas os saldos por medida de segurança | | |
| Mantém saldo mínimo/ fixo de caixa/ bancos | | |
| Aplica em mercado aberto quando tem saldos excedentes | | |

2. Administração das duplicatas a receber

2.1 Prazos de venda

| Prazos praticados n° empresas | SIM | NÃO |
|-------------------------------|-----|-----|
| 20 % à vista | | |
| 40% a 30 dias | | |
| 20% a 60 dias | | |
| 20% a 90 dias | | |
| 20% a 120 dias | | |

2.2 Instrumentos de crédito utilizado nas vendas a prazo

| Modalidades utilizadas | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| Desconto de duplicatas e/ou cheques em bancos | | |
| Duplicatas e/ou cheques negociados em factoring | | |
| Cartão de crédito | | |
| Financiamento direto ao cliente com carnê/duplicata | | |
| Financiamento por financeiras | | |

2.3 Técnicas utilizadas na Análise de Concessão de Crédito

| Técnicas utilizadas | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Faz análises dos "cinco C's" do crédito (caráter, capital, collateral (garantias), capacidades e condições de crédito) | | |
| Análise do custo benefício | | |
| Experiência anterior do vendedor com o cliente | | |
| Consulta o SPC, tele-cheques ou similares | | |
| Outro (especificar) | | |
| | | |

2.4 Políticas de cobrança

| Instrumentos de cobrança | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| Não está bem definida | | |
| Carta ao cliente | | |
| Telefone | | |
| Cobrança judicial após avisos amigáveis | | |
| Rede bancária | | |
| Cobrador | | |

3. Administração de estoques

3.1 Gerenciamento dos estoques

| Estratégias utilizadas | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Não possui estoques | | |
| Não administra os estoques | | |
| Trabalha com o sistema ABC | | |
| Estabelece um estoque mínimo onde se determina o momento exato de se realizar a compra | | |
| Procura manter os estoques sempre elevados | | |

3.2 Políticas de compra

| Estratégias utilizadas | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Não adota procedimento único de compra | | |
| Dá preferência a fornecedores que são pontuais na entrega | | |
| Procura negociar prazos superiores aos concedidos aos clientes para não prejudicar seu capital de giro | | |
| Faz pedidos de acordo com a necessidade da empresa | | |
| Dá preferência ao preço e à qualidade | | |
| Procura obter descontos financeiros | | |

3.3 Prazos de Compra

| Prazos praticados | SIM | NÃO |
|-------------------|-----|-----|
| 20% a vista | | |
| 40% a 30 dias | | |
| 20% a 60 dias | | |
| 20% a 90 dias | | |
| 20% a 120 dias | | |

4. Financiamentos de capital de Giro

4.1 Política de gestão de Capital de Giro

| Políticas | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| Flexível (alto nível de ativo circulante com relação ao passivo circulante) | | |
| Restritiva (baixo nível de ativos circulantes com relação aos passivos circulantes) | | |
| Intermediário (médio nível de ativo circulante em relação aos passivos circulantes) | | |
| Outro (especificar) | | |
| | | |

4.2 Modalidades de Financiamento do capital de giro

| Modalidades de financiamento | SIM | NÃO |
|---------------------------------|-----|-----|
| Crédito comercial | | |
| Empréstimo para capital de giro | | |
| Conta garantida | | |
| Cheque especial | | |
| Hot Money- ¹ | | |
| Duplicatas descontadas | | |
| Outro (especificar) | | |
| | | |

¹ *Hot Money* é um empréstimo de curtíssimo prazo, cuja duração normalmente é de um dia, podendo atingir em alguns casos até quinze dias.