

# IMPOSIÇÃO A MICRO EMPRESA DE CAPITAL DE GIRO PELO MERCADO

Luciana Pucci Santos (UFRRJ) lu\_pucci@hotmail.com

Ricardo Wagner (UFRJ) ricardowagner@ufrj.br

## Resumo

Apesar do reconhecimento da importância sócio-econômica da pequena empresa, pouco se faz, aqui, no Brasil, para incluir essa categoria de empresas na política econômica governamental, como poucos são os estudos desenvolvidos pelas instituições de ensino e pesquisa para o entendimento das especificidades dessas empresas que muito contribuem com a sociedade brasileira. O entendimento dessa situação fez com que este trabalho aponte alternativas teórico-práticas para a problemática financeira de curto prazo tão essencial para o sucesso ou fracasso destas organizações.

**Palavras chaves:** Capital de Giro; Imposição do Mercado, MPEs.

## 1. Introdução

O desenvolvimento deste trabalho foi realizado como parte dos estudos de dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Negócios da UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, e suas principais pesquisas realizadas em uma empresa de pequeno porte do comércio do município do Rio de Janeiro.

A estrutura deste trabalho tem como principais embasamentos teóricos à gestão financeira de curto prazo, estratégia empresarial e processo decisório que apoiem e desenvolvam as competências gerenciais em micro e pequenas empresas brasileiras. Estas apontam que apenas uma mudança significativa na forma de pensar a gestão financeira de curto prazo como elemento equilibrador da estratégia empresarial e sancionador da tomada de decisão poderá auxiliar os gestores a constituírem capital de giro para financiar as modalidades de crédito ao cliente impostas pelo mercado, além de disponibilizar informações que reflitam o valor econômico dos resultados e do patrimônio da empresa medindo-se, assim, o alcance da realização das metas organizacionais.

Como premissas deste trabalho, há a constatação de necessidades de desenvolvimento das capacidades gerenciais financeiras para o crescimento da empresa em estudo, obtida através de questionários aplicados a toda a equipe de colaboradores desta e realizados pelo autor, enquanto pesquisador e consultor em administração da mesma. Neste sentido, para facilitar a compreensão do processo de reestruturação da empresa em estudo, vale lembrar alguns aspectos relacionados à pequena empresa.

## 2. As MPEs – Micro-Empresas e o Paradigma Econômico Atual

Programas de apoio às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são considerados como estratégicos para o desenvolvimento econômico não apenas nos países em desenvolvimento, mas também nos países centrais. No Brasil, as PMEs representavam em 1995 por volta de 4 milhões de estabelecimentos, gerando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e ocupando 30 milhões de empregados (50% da população ativa) (SEBRAE, 1995).

Outros estudos realizados por instituições como o SEBRAE e IBGE, têm mostrado a representatividade das micro-empresas (MPEs) e sua importância sócio-econômica (tabelas 1 e 2), hoje amplamente divulgada na mídia. Em 1979, um estudo realizado pelo Banco do Brasil (APUD Gimenez, 1988; pinheiro, 1996) ressaltou a importância das MPEs, conforme descrito abaixo:

- Atendimento das necessidades de consumo de grande parcela da população de baixa renda;
- Atuação fomentadora do processo de desenvolvimento das áreas periféricas;

- Fixação de renda em áreas pouco desenvolvidas, contribuindo com distribuição de riqueza e atenuando os desequilíbrios regionais;
- Função complementar a grande empresa;
- Instrumento de políticas de desconcentração espacial das atividades econômicas;
- Maior capacidade de absorção de mão-de-obra.

**Tabela 1 – Importância sócio-econômica das MPEs**

<b>Representatividade das MPEs</b>	<b>Porcentagem</b>
Empregos com carteira assinada	50
Empregos informais	100
Participação no PIB	25
Participação nas exportações	2

Fonte: Ramiro e Loturco (2002, p.129)

**Tabela 2 – Representatividade das MPEs nos setores de atividade (\*\*)**

<b>Setor de Atividade</b>	<b>Total de Estabelecimentos (A)</b>	<b>Empresas de todos os portes (B)</b>	<b>MPEs (*) (C)</b>	<b>(C) / (B)</b>
INDÚSTRIA	183.889	164.366	160.756	97,8 %
COMÉRCIO	593.395	565.349	562.929	99,6 %
SERVIÇOS	486.834	411.586	405.040	98,4 %
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.264.118</b>	<b>1.141.301</b>	<b>1.128.725</b>	<b>98,9 %</b>
AGROPECUÁRIA	218.016	-	184.512	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.482.134</b>	<b>-</b>	<b>1.313.237</b>	<b>-</b>

(\*) Conceito MPE:  
 INDÚSTRIA – de 0 até 99 empregados  
 COMÉRCIO – de 0 até 49 empregados  
 SERVIÇOS – de 0 até 49 empregados  
 AGRPECUÁRIA – de 0 até 100 hectares

(\*\*) Dados da CEE/MTE (dez/99), Censo Agropecuário (1995/96) e as MPEs.

Fonte: SEBRAE – SP (2000, p.9)

A empresa de pequeno porte possibilita uma maior absorção de mão-de-obra, até não qualificada, forma mão-de-obra, complementa as atividades da grande empresa e permite a desconcentração espacial das atividades econômicas, distribuindo melhor a renda e ampliando a classe média (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996). Apesar do reconhecimento da importância sócio-econômica das micro e pequena empresas, pouco se faz, aqui, no Brasil, para incluir essa categoria de empresas na política econômica governamental, como poucos são os estudos desenvolvidos pelas instituições de ensino e pesquisa para o entendimento das especificidades dessas empresas que muito contribuem com a sociedade brasileira. Nos poucos estudos relacionados às pequenas empresas, o quesito definição torna-se fundamental. Existem três categorias de critérios que são comumente utilizados – critérios quantitativos, critérios qualitativos e critérios mistos – por analistas e instituições governamentais para conceituar essas unidades empresariais. Para Leone (1991), são os critérios quantitativos que predominam. Na sua opinião, a classificação por tamanho, além de revelar o comportamento econômico e social significativo das MPEs, poderá apontar soluções mais adequadas aos seus problemas, servindo também de parâmetro aos programas e ações governamentais, determinando seu porte. Os critérios quantitativos são econômicos e, ao conceituarem as pequenas empresas, ajudam a explicar seu comportamento social, como também os critérios qualitativos, de natureza mais social, ajudam na compreensão do seu comportamento econômico (LEONE, 1991). Os critérios quantitativos apresentam algumas vantagens: são de fácil coleta, possibilitando análises estatísticas de tendência temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas).

Os critérios qualitativos também são largamente utilizados para definir o tamanho da empresa. “Eles apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que, tocam essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão” (LEONE, 1991). Ou seja, esses critérios passam uma visão mais de movimento, de ação gerencial, mostrando a dinâmica da organização no seu dia-a-dia; por exemplo, seu relacionamento com fornecedores e clientes ou pedindo empréstimos etc. O autor ainda faz uma comparação com os critérios quantitativos dizendo que: “os critérios quantitativos dão uma imagem estática à empresa” (LEONE, 1991).

Bortoli Neto (1980) refere-se a esse critério como sendo o diferencial em relação às organizações de maior porte. Existem características distintas que são pertinentes a sua direção, pois as atribuições do dirigente, mais as relações entre a direção e a propriedade, são pontos capazes de distinguir este tipo de empreendimento. O número reduzido de postos diretivos, a centralização das decisões e o relacionamento direto entre dirigentes e funcionários são exemplos que ilustram a distinção entre a pequena e a grande empresa.

Estudiosos e instituições de apoio à pequena empresa também podem utilizar os critérios mistos (quantitativos e qualitativos) para definir o porte das empresas. Como exemplo de critérios mistos, Leone (1991) cita o Decreto-lei nº 486 de 03.03.1969 que define o pequeno comerciante pelas seguintes bases: natureza artesanal da atividade, predominância do trabalho próprio e de familiares; capital empregado e renda bruta anual.

A variedade de critérios demonstra a diversidade dos fins que se pretende alcançar, ou o ponto de vista do qual se quer estudar a pequena empresa. Os critérios quantitativos proporcionam a oportunidade de análises comparativas e estatísticas de tendência temporal e se referem a diferentes partes da atividade empresarial. Já os critérios qualitativos permitem o entendimento da dinâmica organizacional, proporcionando uma imagem fiel das empresas. Os critérios mistos normalmente são uma ligação entre os critérios qualitativos e quantitativos, eles “combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas” (LEONE, 1991). Independente dos critérios utilizados na definição do tamanho das empresas, o propósito é inferir o comportamento dessa categoria de empresas.

## **2.1. Especificidades da pequena empresa**

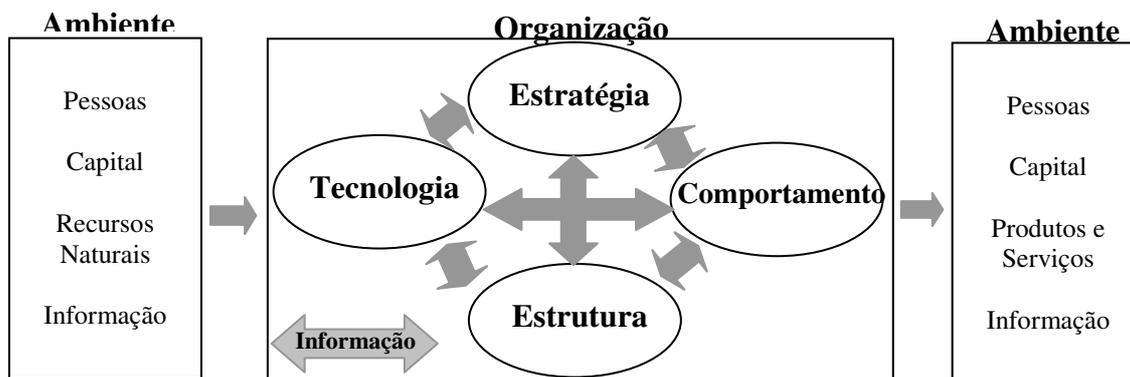
Como foi visto os critérios qualitativos permitem uma imagem real do funcionamento da pequena empresa, evidenciando suas especificidades. Na literatura, muitas vezes, elas aparecem como vantagens ou problemas do pequeno empreendimento. O entendimento dessas especificidades é o pré-requisito para que se possa contribuir com a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas, sendo em termos de política econômica governamental ou na melhoria de sua gestão. Esse entendimento possibilitará a compreensão de como o comportamento do empreendedor, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e os fatores externos à organização interagem, moldando às ações da pequena empresa (figura 1).

Este modelo de representação organizacional (ASHKENAS, 1997; ESCRIVÃO FILHO, 1998; LEAVITT, 1978; NADLER E TUSHMAN, 1994) mostra as dimensões ambiental e organizacional, e a inter-relação entre quatro componentes organizacionais e o seu ambiente.

### **2.1.1 Dimensão ambiental**

O ambiente impõe limitações à pequena empresa, influenciando suas ações e decisões. As especificidades ambientais (figura 2) são condicionadas pelas forças do ambiente da empresa (ou ambiente externo) e buscam explicar essas limitações. O ambiente da empresa normalmente é dividido em dois segmentos: o macroambiente e o ambiente operacional. (VASCONCELOS FILHO, 1983; CERTO e PETER, 1993; BATEMAN e SNELL, 1998; KOTLER, 1998; MAXIMIANO, 2000 a).

**Figura 1 – Modelo de representação organizacional**



Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman (1994)

No macroambiente, encontram-se as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais, culturais, mercadológicas entre outras. Essas forças “afetam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilhem algo, tal como os mesmos clientes, ou a mesma tecnologia” (MAXIMIANO, 2000a). Segundo, Maximiano (2000a) “o ambiente operacional compreende outras organizações, pessoas e outros tipos de fatores que afetam ou são afetados diretamente pela organização”.

Para Almeida (2001), no ambiente operacional, estão as variáveis decorrentes das operações. As variáveis mais importantes, entre outras, são: clientes, concorrentes, fornecedores, associações de classe.

**Figura 2 – Especificidades ambientais da pequena empresa**

DIMENSÃO	SEGMENTOS	ESPECIFICIDADES
AMBIENTAL	Macroambientes: Modelo econômico Instituições de ensino Políticas governamentais	Ocupante dos espaços pré-determinados pela estrutura produtiva; Fornecedora de produtos populares de baixo preço (baixa rentabilidade) ou dirigidos a uma pequena parcela da classe A; Empregadora de “administradores deslocados”; Sem apoio dos organismos governamentais; Submissa à excessiva carga tributária e complexidade da legislação fiscal.
	Ambiente operacional: Concorrentes; Fornecedores; Clientes.	Compete em condições adversas com a grande empresa; Pouca margem de negociação com fornecedores e clientes.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.1.1.1 Especificidades ambientais da pequena empresa

Várias são as limitações impostas pela estrutura produtiva (força do macroambiente) à pequena empresa:

Atuam nos limites do mercado, fornecendo produtos populares de baixo preço (baixa rentabilidade) ou produtos dirigidos a uma pequena parcela da população (classe A) que não possui economias de escala (MINOZZI, 1987).

Florescem em mercados restritos ou específicos que não apresentam atratividade econômica para grandes empresas (GIMENEZ, 1988).

São incapazes de exercer qualquer controle sobre os acontecimentos futuros do setor de atuação (GOLDE, 1986).

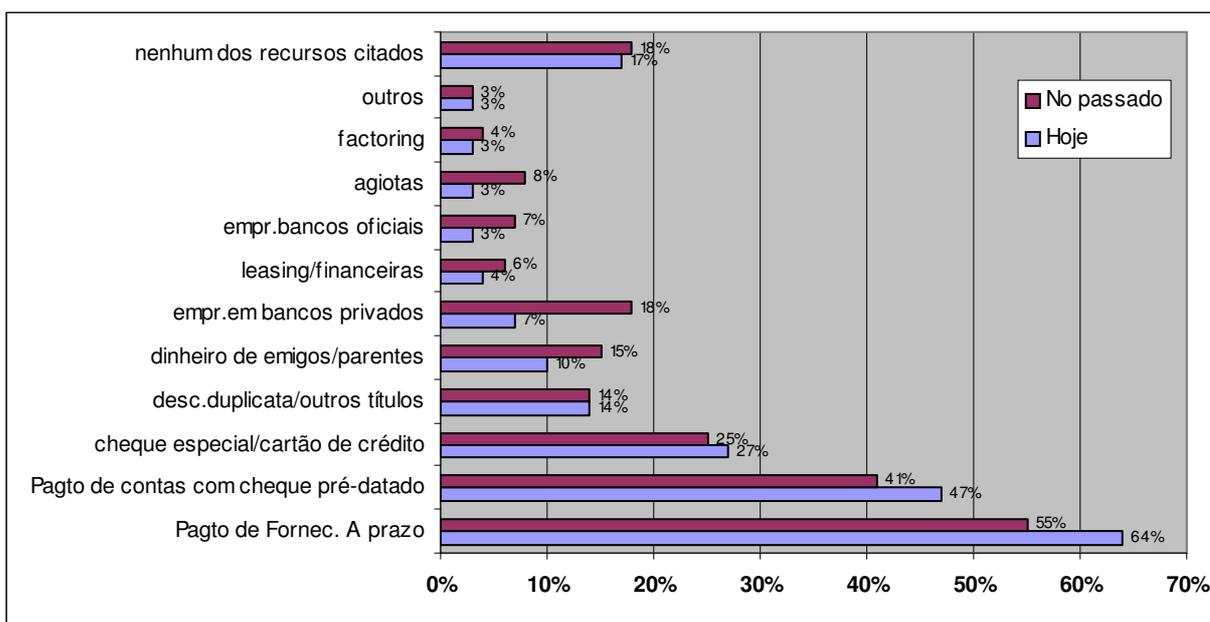
Além das limitações impostas pela estrutura produtiva e da opressão das grandes organizações, as MPEs são influenciadas pela excessiva carga tributária, pela complexidade das obrigações fiscais, pelo difícil acesso às fontes de financiamentos (figura 3), além dos juros excessivos (CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; PINHEIRO, 1996) e pela inadequação da teoria administrativa ensinada nas instituições de ensino (BORTOLI NETO, 1980).

Para Minozzi (1987) a obtenção de empréstimo pelas MPEs é inviabilizada pelos riscos do crescimento descontínuo associado aos altos custos financeiros. Como as empresas têm baixa rentabilidade, os lucros são insuficientes para o pagamento dos juros dos financiamentos. Ainda segundo o autor a economia invisível é um fenômeno mundial que funciona como escudo para a pequena empresa se proteger da política econômica e da alta carga tributária imposta pelo o governo.

Os resultados da Pesquisa (figura 3) realizada pelo SEBRAE sobre formas de financiamento nas MPEs demonstram o baixo índice de captação de recursos pelos empresários em instituições financeiras. O autofinanciamento aparece como a alternativa mais viável.

Somente a gestão financeira de curto prazo viabiliza o autofinanciamento. Este último é denominado em finanças de capital de giro e será estudado no capítulo 4.

**Figura 3 – Formas de financiamento utilizadas pelas MPEs**



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (1999, p.3)

### 3. Objetivo e Metodologia

O propósito deste trabalho, é o de realizar análises teórico-práticas de evidências de necessidades de gestão financeira de curto prazo em MPEs devido a imposição do mercado de determinada modalidade de crédito ao cliente e as implicações destas por meio da observação e comparação de fenômenos concretos pesquisados numa micro-empresa do comércio local do município do Rio de Janeiro, centrando-se nas dificuldades apresentadas por esta para manter-se competitiva no paradigma econômico atual.

A metodologia adotada neste trabalho constitui-se dos métodos observacional, comparativo, científico, analítico e objetivo. As modalidades de pesquisa articuladas neste trabalho foram as seguintes: a) Pesquisa Teórica onde foram examinados os referenciais teóricos de gestão financeira de curto prazo e estratégia empresarial; b) Pesquisa Descritiva e científica na qual foram levantados dados e informações sobre a micro-empresa em estudo e verificação destes de acordo com os dados obtidos da realidade existencial empírica.

As técnicas de pesquisa neste estudo adotadas são as de entrevista, consulta a arquivos particulares e públicos, a observação na vida real e a observação participante, realizadas por um consultor em administração.

Inicialmente a fim de conhecer mais detalhadamente a dinâmica da empresa pesquisada, foi aplicado um questionário com todos seus colaboradores. Este questionário é constituído de três perguntas-chave que compõem uma estrutura matricial de modo a possibilitar o conhecimento do ponto de vista de cada um dos colaboradores sobre todas as perguntas

formuladas. A razão pela qual este questionário foi elaborado no formato matricial se deve ao fato de que nas MPEs, seja comum a observação de que embora cada colaborador tenha uma função específica, estes trabalham em equipe, algumas vezes complementando e revezando suas atividades. As tabelas 3 e 4 demonstram os resultados destes questionários que possuem as seguintes perguntas: quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa; como essas forças se manifestam e que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações. Distribuídas em 04 (quatro) categorias de colaboradores da empresa sendo o primeiro o dirigente; o segundo o assistente Administrativo (ADM), o terceiro o encarregado de serviços gerais e o quarto o auxiliar de serviços gerais.

A estrutura matricial do questionário aplicado em maio e junho de 2005 permitiu mapear as principais dificuldades enfrentadas diariamente pelos membros desta empresa, conforme o ponto de vista dos funcionários e do dirigente, apontando conclusivamente a necessidade de mudanças profundas na gestão de seus recursos.

Um dos aspectos mais significativo dedutível das tabelas 3 e 4 são a falta de capital de giro e a falta de conhecimento pelo dirigente dos conceitos e instrumentos da gestão administrativa e uma suposta relação causal entre a conduta do dirigente e as atitudes dos seus empregados que caracteriza os relacionamentos, que se reflete na sua cultura corporativa.

No entanto, este trabalho se propõe a estudar os problemas financeiros sob o prisma da gestão financeira de curto prazo como estratégia empresarial, portanto não será tratada a problemática concernente às dificuldades de relacionamento entre dirigente e colaboradores.

**Tabela 3. Questionário relativo à conduta do dirigente.**

PERGUNTAS / COLABORADORES	Dirigente	Assistente ADM	Encarregado de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
Pergunta 1: Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?	Falta capital de giro. Falta de conhecimento de administração e de gestão de pessoas. Desconfiança nas pessoas.	Falta postura de dirigente. Falta conhecimento para administrar e dirigir.	Falta de Capital. Falta de Organização.	Falta decisão do dirigente.
Pergunta 2: Como essas forças se manifestam?	Dificuldade de decisão em situações específicas.	Falta de decisão do dirigente. Falta de delegação de poder. Falta de reconhecimento.	Através da falta de conhecimento. Falta de delegação de poder aos colaboradores.	Na forma de agir.
<i>Pergunta 3: Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?</i>	Em alguns casos acompanha os processos, aponta os problemas, orienta a solução, corrige a falha e ordena execução da solução. Em outros repassa a consultora. Raramente questiona os funcionários sobre os problemas e soluções.	Contratação de uma consultora.	Contratação de uma consultora.	Contratação de uma consultora.

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 4. Questionário relativo à conduta dos funcionários.**

PERGUNTAS / COLABORADORES	Dirigente	Assistente ADM	Encarregado de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
Pergunta 1: Quais são as forças limitantes que impedem o crescimento da empresa?	Absenteísmo. Dificuldade na seleção de prestadores de serviço no padrão de qualidade da loja. Falta de comprometimento. Não se envolvem com entusiasmo.	Falta de auto-estima. Falta de entusiasmo. Falta de segurança psicológica no trabalho. Falta de comprometimento	Falta de Organização. Falta de comprometimento	Falta de Ordem. Falta de comprometimento
Pergunta 2: Como essas forças se manifestam?	Na realização de suas atribuições no dia-a-dia. Na limpeza e organização da loja.	Falta de reconhecimento. Falta de diálogo. Baixos salários.	Baixos salários.	Baixos salários

<i>Pergunta 3: Que estratégias os membros da empresa perseguem para aliviar ou contornar essas limitações?</i>	Raramente se envolvem e apontam possíveis soluções.	Reportam suas dificuldades e possíveis soluções a consultora.	Comunicam as dificuldades e possíveis soluções a consultora.	Falam com a consultora.
--	---	---	--	-------------------------

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. Dificuldades na gestão financeira de curto prazo de MPes

A capacidade da empresa de pagar seus compromissos em dia é função direta da eficácia na administração do Capital de Giro. A análise de liquidez das empresas está centrada no estudo detalhado da composição e magnitude de seus ativos e passivos circulantes. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 12 (doze) unidades da Federação, demonstrada na Tabela 5, apurou a taxa de mortalidade das pequenas empresas para até três anos de criação das mesmas.

**Tabela 5 – Taxa de mortalidade das PMEs (1995-1997)**

VALORES EM (%)

Resposta	Unidades da Federação												
	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ	SC	SE	SP	TO
1997	31	61	--	51	49	35	46	57	23-30	39-49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	34-40	49-58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	53-61	57-63	55	56	63

1. Taxa superior somando o percentual destas nos cadastros de empresas extintas. 2. Fonte: Sebrae (1999)

Conforme a unidade da Federação, essa taxa variou de cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68% no segundo anos, e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento. (SEBRAE, 1999). A pesquisa realizada pelo SEBRAE procurou ainda identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, cotejando-se os resultados de entrevistas realizadas junto a empresas extintas e empreendimentos em atividade.

Este trabalho identifica, a partir da pesquisa do SEBRAE, dois dos principais fatores condicionantes, relacionados às deficiências do pequeno e médio dirigente empresarial: a falta de instrução adequada e desconhecimento das técnicas e princípios contábeis necessários às práticas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão e o desconhecimento dos conceitos básicos para a realização de um planejamento financeiro de curto prazo e suas conseqüências. A pesquisa SEBRAE (tabela 6) aponta que na maioria dos estados pesquisados, tanto empresas em atividade quanto extintas, recorrem principalmente ao contador para conduzir ou gerenciar as empresas, vindo a seguir o SEBRAE e “pessoas que conheciam o ramo de atividade”. A falta de capital de giro e problemas financeiros foram apontados em 8 (oito) dos 11 (onze) estados, tanto pelas empresas em atividade quanto pelos negócios extintos, como sendo os maiores entraves na condução das atividades empresariais (tabela 7).

**Tabela 6 – A que profissional ou instituição a MPME recorreu**

VALORES EM (%)

Resposta	A que profissional ou instituição recorre: (*)																					
	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO	
	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E
Pessoas que conheciam o ramo	13	21	9	7	41	24	38	24	39	46	18	24	52	42	37	16	26	43	41	49	51	46
Empresas de consultoria	3	0	3	1	10	7	5	2	2	0	42	32	8	15	14	5	7	7	14	4	2	0
Associação de empresas do ramo	3	0	2	1	4	7	3	0	2	0	31	29	2	0	3	0	3	0	9	6	2	2
Contador	73	69	75	88	2	24	69	58	20	15	7	25	29	21	52	45	56	50	41	41	56	70
SEBRAE	23	19	21	23	33	46	25	36	24	38	3	4	29	42	38	47	49	21	28	37	41	57
SENAC	0	2	3	3	0	2	0	0	0	0	1	5	3	0	0	2	0	0	2	4	1	0
SESI	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0



Segundo Santos (1999): “O correto dimensionamento da Necessidade de Capital de Giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento”. E continua, “elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa”. O Capital de Giro Líquido como tradicionalmente calculado – é a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante – não representa efetivamente necessidade de investimento. Isso porque tanto o ativo como o passivo circulante contém contas erráticas ou transitórias. No ativo, caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata, e no passivo, empréstimos e financiamentos de curto prazo, são contas que não estão relacionadas com a necessidade de investimento em capital de giro (SANTOS, 1999).

Para uma avaliação da capacidade econômico-financeira da empresa é preciso decompor os ativos e passivos circulantes, relacionando suas contas com as diversas atividades do processo produtivo da empresa (ROSS et al, 2002). Dessa forma, as atividades operacionais de uma empresa refletem-se nas seguintes contas do ativo e passivo circulantes:

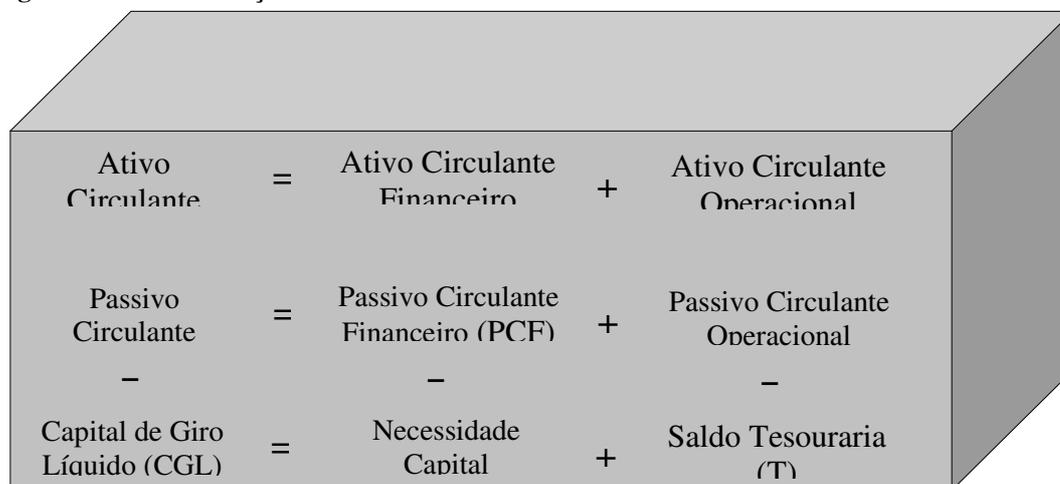
- Duplicatas a receber (decorrente das vendas a prazo);
- Estoques (matérias-primas, produtos em processamento e produtos acabados);
- Fornecedores (decorrentes das compras de matérias-primas a prazo); e
- Obrigações fiscais (relativas aos impostos incidentes sobre as vendas).
- Deve-se, em cada caso, e de acordo com as informações disponibilizadas no balanço avaliar a existência de outras possíveis contas a serem consideradas, como por exemplo:
- Obrigações trabalhistas (relativas aos salários a pagar e às obrigações previdenciárias a recolher);
- Despesas antecipadas; e
- Adiantamento de clientes.

A segunda parte da decomposição das contas do ativo e passivo circulante é aquela que tem a relação com as atividades financeiras da empresa, quais sejam:

- Caixa e bancos;
- Aplicações de liquidez imediata;
- Duplicatas a receber;
- Empréstimos e/ou instituições financeiras.

Portanto, a estrutura do ativo circulante e também do passivo circulante são re-classificadas, dispondo agora suas contas de acordo com a natureza de suas atividades: financeira (erráticas ou transitórias) ou operacional (permanentes), ilustrada na figura 4.

**Figura 4 – Reclassificação das Contas Circulantes**

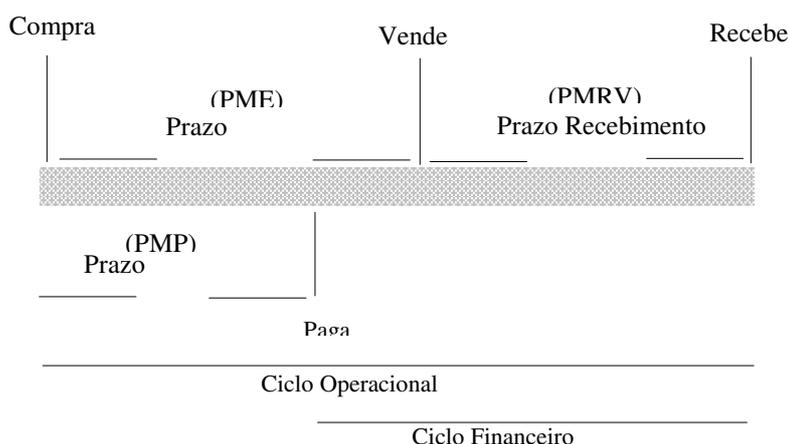


Fonte: Ross et al (2002)

Essa re-classificação – contas operacionais e financeiras – permite uma melhor análise da situação econômico-financeira da empresa, através do cálculo das duas variáveis acima assinaladas: Necessidade de Capital de Giro (NCG) e Tesouraria (T).

A necessidade de Capital de Giro, também conhecido por Investimento Operacional em Giro (IOG), é determinada pelo volume de atividades da empresa e pelos prazos médios de estocagem, de cobranças, de pagamento dos fornecedores e das demais despesas operacionais, sendo muito sensível às modificações ocorridas no ambiente econômico da empresa atua. Já o saldo da tesouraria pode ser obtido da diferença entre os ativo e passivo circulante financeiro, como também pela diferença entre o capital de giro líquido e a necessidade de capital de giro. Segundo Ross et al (2002), “ciclo operacional é o prazo decorrente das atividades de compra de matéria-prima, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas. Já o ciclo financeiro é o prazo decorrente entre o pagamento dos recursos e o recebimento das vendas”. A conceituação, entendimento e o cálculo do ciclo financeiro da empresa são importantes, uma vez que os pagamentos usualmente ocorrem antes dos recebimentos, gerando uma necessidade de financiamento permanente, de Capital de Giro. Essa necessidade de capital de giro depende da natureza da operação, das práticas usuais do ramo e das atividades da empresa, devendo ser dimensionada, avaliada e financiada com recursos de acordo com a estrutura desta (SANTOS, 1999). Assim, Ross et al (2002) afirma que os ciclos iniciam-se e terminam em determinados eventos (figura 5)

**Figura 5 – Ciclos Operacional e Financeiro**



Fonte: Ross et al (2002)

Ciclo Financeiro = Ciclo Operacional – Prazo Médio de Pagamento ou

Ciclo Financeiro = PME + PMRV – PMP

Segundo Ross et al (2002) a análise dos recursos investidos no giro das operações de uma empresa envolve o cálculo dos prazos médios de renovação dos estoques, de recebimento das vendas, de pagamento das compras de materiais de produção e/ou mercadorias para revenda e de recolhimento das obrigações fiscais. Esses prazos médios costumam ser calculados para períodos anuais, embora também possam ser calculados para intervalos menores.

Período Médio de Recebimento das Vendas (PMRV) é o período que os clientes têm para, após terem recebido as mercadorias, efetuarem o pagamento.

$$PMRV = \frac{\text{Direitos a Receber}}{\text{Receita}} \times \text{Período}$$

Período Médio de Estocagem (PME) é o período que a empresa utiliza para transformar a matéria-prima em produtos e realizar a venda.

$$PME = \frac{\text{Estoques}}{\text{Custos Variáveis}} \times \text{Período}$$

Período Médio de Pagamentos (PMP) é o período concedido à empresa por seus fornecedores para que esta realize o pagamento das compras.

$$\text{PMP} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times \text{Período}$$

Período Médio de Recolhimento das Obrigações Fiscais (PMRPOF) é o período utilizado pela empresa para efetuar o pagamento dos impostos.

$$\text{PMROF} = \frac{\text{Imp.Faturados a Pagar}}{\text{Despesas Imp.Faturados}} \times \text{Período}$$

A problemática concernente ao capital de giro, supostamente originada na imposição pelo mercado de determinada modalidade de crédito ao cliente, expandindo os prazos de recebimento além dos prazos de pagamento, será tratada através dos dados da empresa em estudo no próximo capítulo. Vale a pena ainda caracterizar a administração da liquidez. Esta é um problema crucial enfrentado pelos pequenos empresários, pois é a gerência dos ativos e passivos circulantes que está fortemente relacionada com o nível de risco que a administração da empresa está disposta a enfrentar. Quanto maior for a concentração do investimento da empresa em ativos líquidos (caixa e aplicações de liquidez imediata) em relação ao volume de suas dívidas de curto prazo, maior será a sua liquidez e, portanto, menor o nível de riscos que estará assumindo. Em outro extremo, o direcionamento do investimento para ativos de longo prazo, deixando uma proporção menor de ativos líquidos para a cobertura de dívidas de curto prazo, proporcionará um maior nível de risco. Isto porque o pagamento pontual das dívidas de curto prazo poderá depender da velocidade de realização de ativos menos líquidos (estoques e duplicatas a receber) e/ou de novos financiamentos. Normalmente, considera-se que a concentração exagerada dos investimentos em ativos de alta liquidez realizada para aumentar a capacidade da empresa em pagar seus compromissos em curto prazo leva a uma deterioração dos resultados. Por outro lado, o direcionamento do investimento para ativos permanentes, embora sacrifique a liquidez da empresa, deverá aumentar a sua lucratividade. Isto porque, usualmente, ativos permanentes são responsáveis por uma maior lucratividade.

### **5.1. Imposição de Capital de Giro pelo Mercado da MPE em estudo**

A maioria dos autores define Estratégia Empresarial como: a definição dos objetivos da empresa e o que se tem que fazer para atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos), ANSOFF (1990); GRACIOSO (1996); MATOS (1993). O segmento abordado neste trabalho é o de pequena empresa do ramo do comércio, e como tal muitos empresários deste setor não conhecem ou não conferem a devida importância a definição de estratégias empresariais em seu negócio. Aqui, vale dizer que estratégias não devem estar ligadas apenas a grandes corporações, e sim vista como uma ferramenta útil, viável e que orienta empresários na implantação e desenvolvimento de seus negócios, LONGENECKER *et al* (1997).

Uma estratégia de apoio aos micro-empresendimentos deve levar fortemente em consideração de antemão a heterogeneidade intrínseca do setor. O universo de microempresas abrange situações muito diferentes que necessariamente precisam de diferentes desenhos de instrumentos de apoio. Por ser um grupo muito diverso deve ser tomado por partes, analisado e apoiado de forma diferenciada por unidade de negócio. Com este propósito se realiza este estudo que tem por objeto de pesquisa uma micro-empresa de atividade comercial no mercado de decoração da zona sul do município do Rio de Janeiro.

A esta torna-se decisivo o monitoramento dos movimentos dos elementos do seu mercado para viabilizar sua competitividade. Contudo, este acompanhamento não é sistematizado o que fragiliza as análises e previsões subseqüentes, fato este demonstrado nos questionários realizados com o dirigente da mesma. Os dados obtidos em entrevista com este foram agrupados em 03 (três) modalidades. A primeira qualifica a empresa, a segunda define e estratégias e políticas desta e a terceira denota o conhecimento do seu mercado.

Qualificação atribuída pelo dirigente a empresa a descreve como: familiar; de pequeno porte; atuante no comércio; mercados local e regional (município do Rio de Janeiro); fundada em 1985 e assumida em 1997 pelo dirigente; com 02 (dois) funcionários registrados; com 04

(quatro) prestadores de serviços; principais produtos da empresa: persianas, tecidos, almofadas, pisos, sancas, acessórios para cortina, entre outros; principais serviços da empresa: reforma e fabricação de estofamentos e cortinas.

Às definições estratégicas e políticas da empresa estão apontadas na tabela 8 e sobre o conhecimento do mercado, o dirigente da empresa aponta as seguintes características deste:

- Concorrência com micro-empresas locais e com os empresários informais (autônomos e empresas operando clandestinamente);
- Diminuição das vendas entre os meses de abril-maio e julho-agosto;
- Concessão de crédito ao cliente em 04 (quatro) parcelas de pagamento distribuídas na encomenda do serviço e/ou produto, 30 (trinta) dias, 60 (sessenta) dias e 90 (noventa) dias após a entrega do pedido;
- Clientes com perfil classe A e B, segundo classificação do senso IBGE;
- Atuação no limite do mercado fornecendo produtos dirigidos a uma pequena parcela da população;
- Incapacidade de exercer qualquer controle sobre os acontecimentos futuros do setor de atuação;
- Excessiva carga tributária;
- Escassez de Mão-de-obra qualificada disposta a trabalhar com piso salarial do comércio;
- Difícil acesso às fontes financiadoras de recurso financeiro;

Após análises dos dados apresentados concluiu-se que a empresa em estudo caracteriza-se por falta de definições de política interna e de planos de ação, encontrando-se completamente vulnerável ao mercado, que impõe não só a esta mas as demais pequenas organizações condições. Uma destas condições já mencionada nas pesquisas sobre este tipo de organizações realizadas pelo SEBRAE e também apontada pelo dirigente da empresa em estudo é a necessidade de capital de giro para financiar as dissonâncias entre ciclo operacional e financeiro que são efeitos da exigibilidade do mercado de certa modalidade de crédito ao cliente, que expande o prazo de recebimento de mercadoria vendida além do prazo de pagamento à fornecedores, à prestadores de serviço e dos custos fixos do negócio.

Como partes dos dados obtidos sobre a empresa em estudo por meio de entrevistas com o dirigente desta está a imposição do mercado, devido as ofertas da concorrência, da modalidade de crédito ao cliente em 04 (quatro) parcelas iguais distribuídas em sinal no ato de fechamento do pedido, 30 (trinta), 60 (sessenta) e 90 (noventa) dias após a entrega do pedido, enquanto que o prazo médio de pagamento os fornecedores é de 30 (trinta) dias, pagamento aos prestadores de serviço 03 (três) dias após entrega deste e os custos fixos variam em média 20 dias úteis. Não havendo estocagem de matéria-prima e nem de produto acabado. Portanto, os ciclos operacional e financeiro da empresa em estudo configuram-se como a figura 6.

**Tabela 8. Questionário relativo às definições e políticas empresariais segundo o seu dirigente**

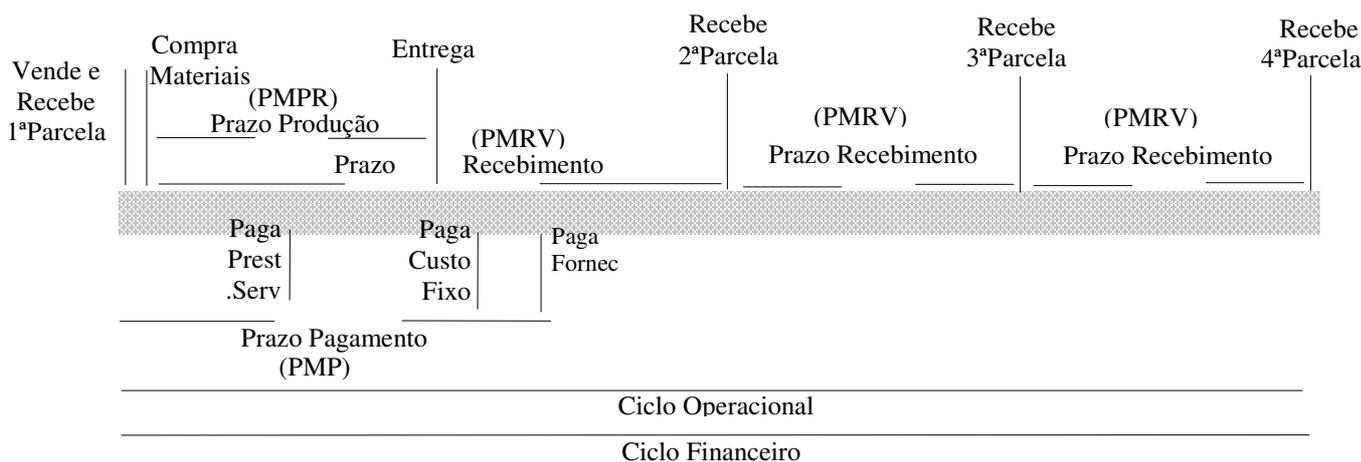
PERGUNTAS	Não definidos	Definidos e não estão escritos	Escritos e divulgados para alguns empregados	Escritos e divulgados para todos empregados
Definição clara sobre qual é o seu negócio ?		x		
A missão definida?		2005: superar dificuldade operacional e manter a estabilidade financeira		
Os princípios de comportamento (valores) dos empregados estão especificados		Dedicação e Responsabilidade		
Existem indicadores de avaliação de funcionamento ?		Apenas para monitorar resultados financeiros (fluxo de caixa)		
Definidas metas de curto e/ou longo prazo?		2004: sair do vermelho 2005: fundo de reserva e expansão capacidade operacional		
A empresa definiu claramente onde quer chegar no futuro ?		Evolução padrões qualidade e atendimento da empresa como um todo.		

Quanto a estratégia adotada pelo dirigente visando atingir a visão da empresa?		2004: abertura da sociedade 01 novo sócio com conhecimento em adm 2005: contratação de consultoria em gestão		
Quanto a elaboração de planos de ação, visando atingir as estratégias?		Alguns planos para algumas ações.		
Participação do dirigente em cursos de gestão de pequenos negócios?	x Dirigente participou.	nunca		
São realizadas reuniões entre dirigente e funcionários para compartilhar informações da empresa?	x Dirigente realizou	nunca		
As sugestões de melhoria feitas pelos funcionários são tratadas pelo dirigente de que forma?	x são analisadas, respondidas e, eventualmente, implementadas			
A análise crítica do desempenho global da empresa ocorre?	x Eventualmente embasando-se em informações			

Fonte: Elaboração própria.

Fazendo uma análise crítica dos ciclos operacional e financeiro, visualizados na figura 6, afere-se a necessidade de capital para pagar parte do somatório dos custos com prestadores de serviço, fixos do negócio e com fornecedores, uma vez que se recebe na data de encomenda do pedido apenas a primeira parcela, enquanto se aguarda o recebimento das demais após a entrega. Soma-se ainda a este capital disponível necessário os valores para custear as etapas iniciais dos ciclos operacionais das vendas subsequentes e assim sucessivamente até o recebimento das demais parcelas dos pedidos anteriores. Este capital exigido para custeio das dissonâncias entre os prazos de pagamento e de recebimento é o capital de giro. Uma vez que no mercado é ofertada uma modalidade de crédito parcelado ao cliente pelos concorrentes em que os intervalos entre as parcelas recebidas são superiores aos prazos fornecidos pela cadeia de suprimentos torna-se necessário recurso financeiro de liquidez imediata para financiar a produção. A este fenômeno denomina-se imposição de capital de giro pelo mercado.

**Figura 6 – Ciclos Operacional e Financeiro da Empresa em Estudo**



Fonte: Elaboração própria

## 6. Conclusão

No Brasil poucos estudos e pesquisas referentes aos pequenos negócios se realizam e a vital importância destes no desenvolvimento do país por isto este trabalho aponta alternativas teórico-práticas para a problemática financeira de curto prazo, tão essencial para o sucesso ou fracasso destas organizações. Para tanto, foram estudados uma micro-empresa do comércio da zona sul do município do Rio de Janeiro, pesquisas realizadas pelo SEBRAE referente às

causas de mortalidade destes pequenos empreendimentos e levantamentos teóricos. Estes apontaram em congruência, que as imposições do ambiente externo, especificamente do mercado são fundamentais para a sobrevivência da micro-empresa tanto quanto a disseminação de conhecimentos de gestão financeira de curto prazo. Com este propósito o presente trabalho conclui que se o dirigente do pequeno empreendimento conhece a gestão financeira de curto prazo, formula e estuda seus ciclos operacional e financeiro conseguirá visualizar a necessidade iminente de capital de giro para a sua sustentação e buscará viabilizá-lo por meio de autofinanciamento, uma vez que o custo é alto para financiamento por terceiros de capital de giro, além desta modalidade ser escassa. Uma forma de autofinanciamento é a constituição de uma reserva financeira de liquidez imediata gerada nos períodos sazonais de vendas elevadas, outra é o repasse do crédito parcelado concedido aos clientes para a cadeira de suprimentos por meio do repasse de cheques pré-datados e finalmente efetuar investimento no mercado mobiliário obtendo retorno plausível.

## **7. Referência Bibliográfica:**

- ALMEIDA, M.I.R.de (2001). **Manual de desenvolvimento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas.
- ANSOFT, I. (1990). **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas.
- ASHKENAS, R. (1997). **A roupa da organização**. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. (1998). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas.
- BORTOLI NETO, A.D. (1980). **Tipologia de problemas nas pequenas e médias empresas**. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo.
- CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A.A.A. (1981). **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Loyola.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). **Fundamentos da administração**. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (ed). Gerenciamento da construção civil. São Carlos, EESC/USP.
- GIMENEZ, F.A.P. (1988). **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina – Paraná**. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo.
- GOLDE, R.A. (1986) **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, v.9, p.7-34.
- GRACIOSO, F. (1998). **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3ª edição. São Paulo: Atlas.
- HAYASHI, C.H.; NAKAMURA, M.M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **Estratégia empresarial e a pequena empresa**. In: VIII Congresso Latino-Americano de Estratégia. Anais, São Leopoldo, Rio Grande do Sul/RS.
- LEONE, N.M. de P.C.G. (1999). **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de administração (RAUSP), São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v. 34, nº 2, p.91-94, abril/junho.
- LEAVITT, (1978). **Mudança organizacional**. In: LOBES, J. A. Comportamento organizacional: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas.
- LONGENECKER, J.G; MOORE, W.e PETTY, J. WILLIAN.(1997) **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria L. Roda e Sidney Stancatt, São Paulo: Makron Books.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Pauli: IEGE.
- MATIAS, A.B.; LOPES, Jr.F. (2002). **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole.
- MATOS, F.; GOMES (1993) **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books.
- RAMIRO, D., LOTURGO, R. (2002). **O poder das pequenas**. Revista Veja, nº.45, p.128-129, novembro.

- MAXIMIANO, A.C.A. (2000). **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. – 2ed – São Paulo: Atlas.
- MINOZZI, W.S. (1987). **A pequena e média empresa e seu empresário**. Dissertação de mestrado, PUC/SP, São Paulo.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994) **Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas organizações**. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura organizacional*, Rio de Janeiro: Campus.
- NAJBERG, S.; PUGA, F.P. (2000). **Criação e fechamento de firmas no Brasil: dez.1995/dez.1997**. Textos para discussão nº 77 BNDES.
- PINHEIRO, M. (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de doutorado, FEA/USO, São Paulo.
- SANTOS, E. O. (1999). **Administração financeira para pequenas e médias empresas**. São Paulo, Editora: Atlas.
- SEBRAE – SP/FIPE (1999). **A questão do financiamento nas MPEs do estado de São Paulo**. <http://www.sebraesp.org.Br> (julho/2005)
- \_\_\_\_\_ (1999). **Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas**. Pesquisa realiza pelo Sebrae em 12 unidades da Federação em 1999 [http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/aspectosmetodologicos.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/aspectosmetodologicos.asp) (julho/2005).
- \_\_\_\_\_ (2000). **Onde estão as MPEs paulistas**. <http://www.sebraesp.org.Br> (julho/2005).
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. (2002). **Princípios da administração financeira**. 2ª edição. São Paulo, Editora: Atlas.
- VASCONCELOS FILHO, P. De (1982). **Afinal, o que é planejamento estratégico ?** In: VASCONCELOS FILHO, P.de; MACHADO, A. de M.V.; (1982): *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio e Janeiro: LTC; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro.