

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO FINANCEIRA COM ENFOQUE NO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECÇÕES.**

Emanuel Jeronymo Lima Oliveira – Universidade Estadual da Paraíba  
André de Paula Rêgo Graciano Luz – Universidade de Granada - Espanha  
Iviane Ramos de Luna – Universidade de Granada - Espanha

**RESUMO**

Esse artigo, de cunho exploratório-descritivo, tem como objetivo fazer uma síntese das principais diretrizes que orientam as estratégias de ação de uma microempresa, a empresa Z confecções, no que diz respeito às políticas de administração de seus ativos com a finalidade de refletir a opinião e convicção do entrevistado (proprietário da empresa), implícitas nas decisões de investimento. Para a coleta dos dados, foi realizada entrevista com o proprietário. Essa entrevista foi auxiliada por um questionário, onde aspectos relativos à administração financeira de curto prazo e longo prazo foram abordados. Este questionário encontra-se constituído de perguntas abertas e fechadas, com predominância das perguntas fechadas. Foi dividida em cinco partes, cada uma abordando um aspecto relativo à empresa. Como resultados principais tem-se que a empresa não possui uma política de priorização da margem líquida bem definida. A empresa possui métodos de controle de custos, porém rudimentares. A administração de seu orçamento de caixa é ineficiente, visto que enfrenta problemas de liquidez.

**PALAVRAS-CHAVES:** Micro e Pequenas empresas, administração financeira, curto e longo prazo.

**ABSTRACT**

This article, exploratory-descriptive, aims to summarize the main guidelines that guide the strategies of a small business, the company Z apparel, with regard to the policies of the administration of their assets in order to reflect the opinion and conviction of the respondent (business owner), implied in investment decisions. To collect the data, there was an interview with the owner. This interview was aided by a questionnaire, where aspects of the financial administration of short-term and long term have been addressed. This questionnaire is composed of open and closed questions, with a predominance of closed questions. Was divided into five parts, each addressing one aspect of the company. The main result has been that the company has a policy of prioritizing profits well defined. The company has methods for controlling costs, however rudimentary. The administration of its cash budget is inefficient because it faces liquidity problems.

**KEYWORDS:** Micro business, financial management, short and long term.

## **1 Introdução**

As empresas de pequeno porte em sua estrutura simplificada apresentam desafios complexos de gestão. A notável crescente participação destas empresas pelo mundo a fora seja no aspecto econômico ou social, vem contribuindo para que as academias e grupos de pesquisa reorganizem seus estudos priorizando elaborar métodos e propor soluções para a realidade das Micro e Pequenas empresas (MPE's).

O objetivo clássico apresentado para qualquer empresa de fins lucrativos é o de agregar valor. Apesar da clareza deste objetivo, os meios para a sua conquista apresentam-se tortuosos a frente de empresários que não possuem orientação conceitual. Nesta perspectiva que este trabalho procurou sistematizar informação acerca da gestão financeira da MPE's, destacando a sua importância na organização como um todo e em cada processo de tomada de decisão.

A área administrativa financeira pode ser considerada como o sangue da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica, passando o oxigênio ou vida para os outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros. Administração financeira cuida de planejamento, análise de investimentos, política de crescimento, financiamento, contabilidade, etc.

No presente trabalho é objetivado apresentar conhecimentos para embasamento teórico, agrupando e explicando os principais temas da área da gestão financeira correlacionado com o processo decisório para o crescimento empresarial. Desta forma as informações expostas neste trabalho estão sequenciadas na importância das MPE's em um contexto local e global, as principais dificuldades enfrentadas em sua gestão, a gestão financeira, sua importância, princípios, formas de análise e aplicação de estratégias financeiras para o crescimento.

Em sequência ao embasamento teórico, como exemplo prático é apresentado um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de confecção e apresenta índices satisfatórios de atendimento ao cliente, todavia enfrenta dificuldades de continuar em operação devido a sua gestão financeira.

## **2 Histórico Sociológico das MPE's**

No século XX após as grandes guerras, as políticas de estado foram tendenciosas em favorecer as grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominavam a economia mundial. As políticas econômicas privilegiaram às grandes unidades de produção detentoras de altos níveis de produtividade. Este foi o contexto que se apresentou tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento (PINHEIRO, 1996). Todavia um novo paradigma vem surgindo recentemente na literatura, revelando o importante papel que as pequenas empresas apresentam em todas as economias.

As MPE's possuem função social e econômica para o país já conhecido há muito tempo. São elas as principais responsáveis por geração de emprego e renda, além de representar relevante participação do PIB. Conforme SEBRAE/MG (2005), as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação. Segundo o IBGE (2006) para cada dez empregos formais criados

pelas empresas novas (com até cinco anos), entre 2000 e 2006, em média, cinco foram em microempresas, três em pequenas, um nas médias e um nas grandes.

Confrontar ou mesmo a comparar as grandes com as pequenas empresas é complexo, ambas são intrínsecas para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação. Além da dimensão as grandes empresas e empresas de pequeno porte se diferenciam por diversas características, como o nível tecnológico, a estrutura administrativa, a produtividade, fluxo de processos, entre outros fatores.

A relevante representatividade das MPE's no país, no entanto contrasta com o alto índice de mortalidade destas empresas, o que é preocupante pelo uma ótica social e econômica de médio e longo prazo. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de empresas ativas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) apresentou um crescimento contínuo entre 2000 e 2006, passando de 3,7 milhões para 5,1 milhões. Ao ano, foram criadas, em média, 726.567 empresas e extintas 493.766, com saldo médio anual de 232.800 empresas (IBGE, 2006).

### 3 Dificuldades de Gestão e Fatores Condicionantes a Mortalidade de MPE's

Em estudo realizado pelo o SEBRAE (2004) de Minas Gerais, e divulgado em relatório de pesquisa intitulado “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” podemos aferir quais são os principais fatores alegados pelos proprietários de empresas extintas sobre os motivos de encerramento das atividades, assim como também quais são as maiores dificuldades de gestão enfrentadas por proprietários de empresas ativas.

Quando os proprietários de empresas extintas foram indagados sobre as principais razões para o encerramento das atividades, vide tabela 1, a partir de perguntas estimuladas obtiveram-se como respostas de conotação mais acentuada, a falta de capital de giro (45,8), a alta carga tributária (41,7%), a alta concorrência (33,3%), problemas financeiros (33,3%) e inadimplência (20,8%).

**TABELA 1 : Fatores condicionantes a extinção de empresas de pequeno porte**

Fatores Condicionantes	Extintas
	(%)
Falta de capital de giro	45,8
Carga tributária elevada	41,7
Concorrência muito forte	33,3
Problemas financeiros	33,3
Inadimplência	20,8
Falta de clientes	12,5
Ponto/local inadequado	12,5
Desconhecimento do mercado	8,3
Recessão econômica no País	8,3
Descumprimento de Contrato	4,2
Falta de crédito bancário	4,2
Problemas com a fiscalização	4,2
Motivos Pessoais	4,1
Falta de conhecimentos gerenciais	-
Falta de mão de obra qualificada	-
Instalações inadequadas	-

**Fonte:** Pesquisa direta SEBRAE-MG (2005)

**Obs.:** A questão admitia respostas múltiplas

Fazendo um comparativo com os proprietários dos estabelecimentos ainda em atividade que responderam o questionamento espontâneo, acerca das principais dificuldades encontradas na condução das atividades de suas empresas, vide tabela 2, as mais citadas respostas foram: elevada carga tributária (68,2%), falta de capital de giro (43,6%), recessão econômica do país (34,7%), concorrência muito forte (33,1%), inadimplência (22,6%) e falta de crédito bancário (18,2%).

**TABELA 2: Principais dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte em atividade**

Principais Dificuldades	Ativas
	(%)
Carga tributária elevada	68,2
Falta de capital de giro	43,6
Recessão econômica no País	34,7
Concorrência muito forte	33,1
Inadimplência	22,6
Falta de crédito bancário	18,2
Falta de mão-de-obra qualificada	12,9
Falta de clientes	11,3
Problemas financeiros	10,1
Desconhecimento do mercado	6,8
Problemas com a fiscalização	6,5
Falta de conhecimentos gerenciais	6,1
Ponto/local inadequado	4,8
Instalações inadequadas	3,6
Outra Razão	2,8

**Fonte:** Pesquisa direta SEBRAE-MG (2005)

**Obs.:** A questão admitia respostas múltiplas

As pesquisas acadêmicas e empresariais com o foco na problemática, tratando as particularidades de gestão e assim como formulação de estratégias das pequenas empresas, contribuem para a melhoria competitiva destas empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social do país. De acordo com Leone (1998), as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

#### 4 Gestão Financeira das MPE's

As pequenas empresas apresentam algumas características, provenientes de sua estrutura, que influenciam diretamente a sua gestão e posicionamento no mercado. Portanto, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são essências para o melhor controle e direcionamento eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não precisam de técnicas complexas de gestão, mas apenas de formas apropriadas às suas especificidades.

Inexorável a análise efetuada acerca das dificuldades apresentadas pelas empresas em plena atividade, bem como dos fatores condicionantes a extinção das empresas de pequeno

porte, o controle das finanças aparece como uma necessidade das mais relevantes. A gestão do capital de giro, mensuração do ciclo financeiro, projeção e controle de caixa e do lucro, e ainda a análise de investimento, são funções importantes a serem incorporadas pelo o gestor financeiro de qualquer empresa, independente do seu porte.

A sustentabilidade econômica e financeira é o componente essencial para o sucesso da organização. O desenvolvimento sustentável de uma empresa de pequeno porte requer a definição de uma política realista, focada nas condições do mercado, em que as taxas de juros e os preços dos serviços cubram, no mínimo, os seguintes itens: custos operacionais e financeiros; inflação; riscos inerentes do negócio (inadimplências, roubo e perdas); depreciação; geração de excedente financeiro para investimento no aumento e expansão do próprio negócio (Antonik, 2004).

A gestão financeira das MPE's deverá contemplar o curto e o longo prazo, e de hipótese alguma deverá haver uma confusão entre as contas do sócio proprietário e a da empresa. Os dados organizados em informações fidedignos a realidade, são de relevante importância para o processo de tomada de decisão. A forma e a velocidade em que essa informação se apresenta ao responsável pela a tomada de decisão, interferirão quantitativamente e qualitativamente no resultado final.

De acordo com Sousa (2007) os objetivos e funções do gerenciamento financeiro são:

- **Necessidades:** Observar constantemente os recursos disponíveis na empresa e prever as necessidades futuras de dinheiro para solver os compromissos. (liquidez).
- **Organização:** Acompanhar, organizar e controlar os fluxos diários de entrada e saída de caixa, registrar documentos em fluxo de caixa e encaminhar originais ao contador, e arquivar os boletos de pagamento por ordem de vencimento.
- **Otimização:** Aperfeiçoar a gestão de dinheiro de modo a favorecer os ganhos e reduzir as despesas. Prospectar taxas de juros menores, quando da captação de capital de terceiros, além de reduzir custos estabelecendo parcerias com fornecedores e clientes externos.
- **Equilíbrio:** Mensurar todas as despesas. A saúde financeira da empresa é atingida a partir do momento em que as receitas superar todas as despesas. A projeção do ponto de equilíbrio é uma forma de avaliar a viabilidade do negócio.
- **Lucratividade:** Sistematizar tecnicamente os resultados obtidos todos os meses e confrontá-los com os meses anteriores. Desta forma é possível se ter uma visão da tendência que a empresas está seguindo em lucro ou prejuízo.
- **Planejamento:** Estimar as finanças da empresa no futuro, a partir de uma análise histórica do que aconteceu no passado, projetando possíveis alterações motivadas por tendências econômicas e de mercado, ou de investimentos internos que tenham sido efetuados. Realizar um orçamento de caixa, não esquecendo os riscos de inadimplência, roubo e perdas.
- **Controle:** Controlar o orçamento averiguando sempre quando houver uma diferença elevada entre o previsto e o realizado, procurar entender o ocorrido de modo a favorecer a construção de um planejamento mais fidedigno em um próximo período.
- **Investimento:** Averiguar a viabilidade financeira e do retorno do capital dos investimentos seja em expansão das atividades ou inovação os processos ou renovação dos meios de produção.

As funções financeiras precisam ser executadas interruptamente, exigindo dedicação e atenção do responsável. A partir do acréscimo do volume de operações, maior será complexidade da função, sendo de grande utilidade o uso de sistemas de informações para a organização dos dados. Em empresas de pequeno porte planilhas eletrônicas podem ser suficientes neste controle.

#### **4.1 Administração Financeira de Curto Prazo**

O curto prazo financeiro de uma organização refere-se a todas as contas de movimento representadas no balanço patrimonial pelo ativo circulante e passivo circulante. Braga (2004) afirmam que o capital de giro integram as decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes.

Braga (2004) entende ainda, que o ativo circulante representa o total dos recursos aplicados pela empresa para dinamizar seu ciclo operacional, que compreende em geral, o período de tempo que vai desde a entrada da matéria-prima no estoque da empresa até a venda dos produtos e respectivo recebimento.

De acordo com Souza (2007), normalmente as empresas seguem um ciclo no qual compram estoques, vendem mercadorias a crédito e depois cobram as contas a receber. A boa política de capital de giro é elaborada para minimizar o tempo entre desembolsos de caixa com materiais e recebimentos das vendas.

Toda empresa carece um nível aceitável de capital de giro, de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional. O equilíbrio financeiro é verificado quando os ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos, supre todas as obrigações financeiras. Sendo interdependentes a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos.

#### **4.2 Administração Financeira de Longo Prazo**

Para as empresas que objetivam o crescimento sustentável enquanto atuam em um ambiente micro e macro econômico variável, sujeito a alterações constantes, enfrentam uma difícil tarefa na projeção da quantidade e o momento exato dos movimentos de fundos em longo prazo.

Segundo Fleuriet (2003), um grande problema para as empresas brasileiras é tentar estabelecer previsões significativas em relação ao futuro. Evidentemente quanto mais distante se encontra o horizonte, menos ele pode ser visto e maiores são as chances de que as previsões se desviem dos eventos reais. Ainda assim, para a maioria das empresas, previsões significativas podem ser feitas com relação ao futuro próximo.

O Planejamento financeiro de longo prazo está diretamente associado à gestão do curto prazo. Logicamente, as estratégias adotadas pelo o curto prazo precisam está alinhadas as estratégias da empresa de modo a atingir o objetivo maior da organização: agregar valores. Na análise das finanças empresariais do longo prazo deverá dá importância às projeções obtidas através das simulações de resultados, comparativo a um mesmo período do ano, trabalhando-se ainda com uma margem de segurança de caixa.

As projeções financeiras baseadas nos demonstrativos contábeis balanço e no demonstrativo de resultados (DRE) fundamenta-se na premissa de que as diversas contas de composição dos demonstrativos apresentam-se correlacionadas entre si. Conforme explicitou Silva (2003), o fluxo de caixa indireto é derivado do balanço e do DRE. Portanto, a projeção

do fluxo de caixa depende das projeções dessas duas contas. Estabelecido um modelo de projeção, é necessário identificar quais as variáveis que vão ser avaliadas.

## 5 Estratégia Empresarial em MPE's

A estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir, uma decisão pode ser considerada mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior na empresa como um todo. Ressalta-se que estratégia correlaciona-se com a opção, ou seja, o posicionamento escolhido.

Segundo Thompson Jr. & Strickland III (2000), a estratégia da empresa consiste em um grupo de mutações competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

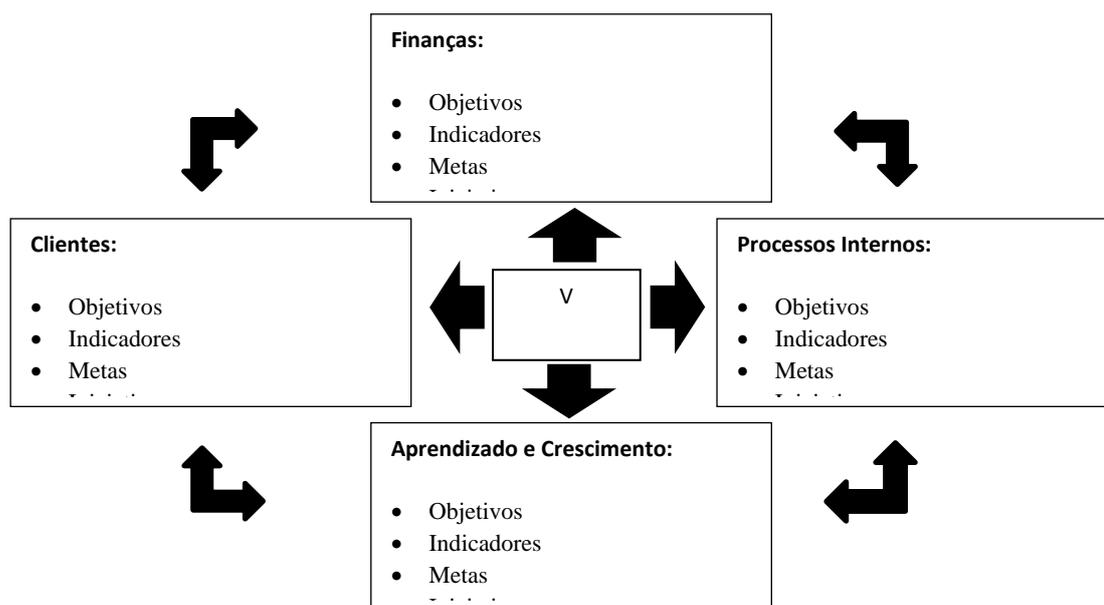
O uso da estratégia nas MPE's em uma abordagem econômica apresenta-se como instrumento da eficiência da organização em face de determinada competição e outra organizacional, que se concentra por sua vez, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia. Porter (1996) afirma que uma empresa incapaz de controlar montante de custos e despesas gerais, ou de diferenciar seus produtos entre os concorrentes, ou de satisfazer as exigências de um grupo específico de consumidores, tende à estagnação e ao fracasso organizacional. Nesta perspectiva, compreende-se a importância da coleta de informações e a análise dos custos de transações para o desempenho da empresa.

Analisando as MPE's em uma visão estratégica de negócios, define-se pela busca de resultados positivos que permitam gerar retornos cada vez maiores ao proprietário. Por sua vez, em uma visão tática se traduz para os horizontes mais delimitados, isso significa relativamente a metas específicas em termos de receitas, custos, despesas, lucro e indicadores de eficiência.

Kaplan & Norton (1992) sintetizaram seus estudos no método de gestão estratégica mais conhecida por sua eficácia na atualidade. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de apoio no acompanhamento e monitoramento das decisões e sua evolução, centrando-se em indicadores financeiros e não financeiros. São utilizados quatro perspectivas para relacionar as medições de desempenho e estimular a ação gerencial (vide figura 1), são elas: a Perspectiva do cliente, como os clientes nos veem? ; a perspectiva interna, quais são nossas potencialidades que necessitamos aperfeiçoar? ; a perspectiva da inovação e da aprendizagem, podemos continuar a melhorar e a criar valor? ; a perspectiva financeira, como os *shareholders* nos veem?

Focando a perspectiva financeira, o BSC deve servir de incentivo para que a empresa vincule seus objetivos financeiros à estratégia. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro. Ao selecionar indicadores financeiros a serem usados no BSC, deve-se ter cautela em observar dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

A relevância do BSC sob a ótica da estratégia empresarial nas empresas de pequeno porte advém da perspectiva multilateral apresentada. A cadeia dos quatro elos exposta precisa estar uniformemente alinhada ao objetivo do curto e do longo prazo, como garantidor do sucesso da empresa.



**FIGURA 1: As perspectivas do Balanced Scorecard**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

## 6 Finanças como Fator Estratégico Condicionante ao Crescimento das MPE's

As MPE's que por diversos momentos precisam de capital para expandir suas atividades, encontram dificuldades na captação de recursos de terceiros, especialmente das instituições bancárias que exigem maiores garantias do que é possível estas empresas oferecer, além do mais quando surge à oportunidade de financiamento, o juro sobrepõe a taxa de retorno esperada sobre o total investido. Nesta encruzilhada os recursos necessários ao financiamento do processo de crescimento por diversas vezes advém do capital próprio.

Menezes (1996) apresenta uma relação de fatores condicionantes ao crescimento empresarial entre eles a administração do capital necessário para a expansão. Diante do exposto, entende-se que a geração e saldos de caixa constituem-se em grandes e importantes elementos, não apenas para harmonizar as metas específicas de liquidez diante de um cenário operacional comum, mas também objetivando absolver o autofinanciamento em um cenário de investimentos. Zanchin (2002) entende que sem uma projeção de fluxo de caixa, aumenta-se de maneira acentuada o risco da transação de investimento.

Outro conceito importante, relacionado às alternativas de financiamento do crescimento, está no arrendamento mercantil; que envolve a utilização de ativos permanentes específicos, tais como imóveis e equipamentos, sem efetivamente ter sobre eles direito de propriedade.

A estratégia financeira para o crescimento de uma empresa de pequeno porte implicará na dedicação de atenção aos aspectos de risco e de retorno ou custo e benefício. Para isto é preciso considerar a estratégia geral de aplicação de capital; tipo de negócio; grau de crescimento pretendido; medidas de impacto que o nível de crescimento exigirá da área financeira, especialmente no que diz respeito às necessidades de capital de giro e à estrutura de capital.

## 7 Decisões Financeiras Estratégicas

As decisões estratégicas são aquelas que apresentam uma mudança significativa na organização como um todo. Em prospecto de um objetivo a empresa deverá selecionar estratégias que sirvam de meios para os fins. Para as decisões financeiras de crescimento ROSS *et al*(2002) apresentam como enfoque suposições para os ativos, para o lucro líquido e acerca da relação entre o capital próprio e de terceiros. As empresas possuem ativos para o crescimento? Qual o acréscimo no lucro líquido que este crescimento irá proporcionar? Qual será a proporção de capital próprio e de terceiros empregados neste investimento (estrutura do capital)?

Os ativos essenciais para o crescimento são de duas ordens: tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são conceituados pela contabilidade como o conjunto de bens, valores, créditos e direitos que constituem a formação patrimonial de uma pessoa física ou jurídica. Na empresa estes ativos são classificados de acordo com sua aplicação na gestão, podendo está representado em bens de baixa liquidez (máquinas, edificações, automóveis, etc.) ou de maior liquidez (caixa, títulos negociáveis, estoques, etc.). No planejamento de crescimento a empresa deve certificar se possui os ativos necessários para o processo de expansão e manutenção das atividades.

Os ativos intangíveis são responsáveis na criação de valor futuro para a empresa no desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Estes ativos não possuem liquidez e na maioria das vezes são de baixo interesse de investimento haja vista que são imperceptíveis no curto prazo, e os retornos são dificilmente calculados.

O lucro líquido tem por objetivo remunerar o investimento feito na empresa. As estratégias financeiras precisam afetar o lucro líquido da empresa positivamente na relação de custo oportunidade. O lucro líquido pode apresentar ganhos em situação conjunta ou isolada de acréscimo nas vendas, redução dos custos fixos e variáveis, diminuição de imposto de renda.

A estrutura de capitais de uma empresa é representada pela a forma como esta financia suas atividades. Essencialmente as finanças das empresas são constituídas de bens, direitos e obrigações. Os bens e direitos constituem o seu ativo, e as obrigações o seu passivo. Antes da realização de um investimento e registrá-lo no passivo. Matarazzo (1995) afirma que toda aplicação em bens, direitos ou custos que beneficiarão exercícios seguintes é Investimento sendo o ativo a representação do investimento total. Em qualquer investimento efetuado existe uma origem de recursos mostrada pelo passivo e essa origem constitui o financiamento.

Para a obtenção desse dinheiro necessário para pagar o investimento, a empresa pode lançar mão de duas fontes bem distintas de financiamento: uma denominada como recursos próprios e a outra de recursos de terceiros. Sobre essas duas fontes de financiamento, o capital próprio pode ser fornecido pelos sócios que compõem o capital social ou nominal, ou serem gerados dentro da empresa, os lucros. Os de terceiros poderão derivar de empréstimos de dinheiro (financiadores) ou de bens (fornecedores).

O patrimônio líquido não é só acrescido com novos investimentos dos proprietários, mas também, e isto é mais comum, com os rendimentos resultantes do capital aplicado. Esse rendimento é denominado lucro. O capital próprio representa o Patrimônio líquido e consiste nos fundos em longo prazo, fornecidos pelos proprietários da empresa.

A estrutura de capitais reflete de forma significativa sobre os resultados da empresa, podendo contribuir para aumento ou redução dos lucros. Estes, por sua vez, representam a remuneração que os capitais investidos estão proporcionando.

Para a empresa, efetuar adequadamente investimentos, isto é, nem mais nem menos do que o necessário e tomar financiamentos compatíveis em termos de prazo, juros e forma de amortização, é a grande dificuldade da administração financeira. Muitas empresas foram à falência por não conseguirem essa adequação.

## **8 Metodologia**

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia desenvolvida por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque no local onde foi realizada a pesquisa, há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. É naturalmente uma sondagem, não comportando hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Descritiva, porque foram descritos os métodos de administração financeira da empresa estudada, bem como a correlação que estas políticas têm com a teoria estudada.

Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo e estudo de caso. Pesquisa de campo porque foi realizada investigação empírica na empresa, local onde ocorrem fenômenos financeiros passíveis de estudo. Foram efetuadas observações, entrevistas e aplicações de formulários. Estudo de Caso porque foi restrita a apenas a uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções da cidade de Campina Grande/Paraíba, que denominada de empresa Z já que por pedido de seu proprietário o fornecimento de informações estaria condicionado a não divulgação do nome da empresa. Para a coleta dos dados, foi realizada entrevista com o proprietário. Essa entrevista foi auxiliada por um questionário, com aspectos relativos à administração financeira, constituído de perguntas abertas e fechadas, com predominância das perguntas fechadas.

## **9 Informações obtidas**

A empresa Z do ramo de confecções com o seu sistema produtivo é capaz de produzir 3 tipos diferentes de produtos: agasalhos, camisas polos e cuecas que para facilitar a análise do estudo serão respectivamente nomeados de Tipo A, Tipo B e Tipo C.

De acordo com informações preliminarmente obtidas esta empresa em sua peculiaridade apresenta um potencial de crescimento latente, todavia por motivos de desconhecimento do responsável pela sua gestão, a empresa vem apresentando um reduzido desempenho financeiro, comprometendo seu regime de caixa e sua liquidez. Nesta perspectiva foi utilizado um questionário para obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento de estratégias que podem ser adotadas no sentido de favorecer o crescimento da empresa como um todo.

A capacidade de produção da fábrica é calculada por horas a partir do total de funcionárias, turnos trabalhados e coeficiente de eficiência, o que totalizam a média de 1971 horas mensais. O tempo para a produção de cada tipo de produto é considerado em fração de horas sendo 0,31 horas para o tipo A, 0,27 horas para os produtos do Tipo B e 0,25 horas para os produtos do tipo C. Frente a influência das demandas do mercado quando da abertura da empresa atua com a seguinte proporção da produção, vide tabela 3, 15% para o Tipo A, 60% para o Tipo B e 25% para o Tipo C.

**TABELA 3: Produção média mensal.**

<b>Produção</b>	<b>Tipo A</b>	<b>Tipo B</b>	<b>Tipo C</b>
Máxima (unid.)	6359	7301	7885
Programação (%)	15%	60%	25%
Atual (unid.)	954	4380	1971

**Fonte:** Pesquisa direta 2011.

Os custos variáveis unitários (CVU) e respectivos preços de venda final de cada produto, vide tabela 4, são respectivamente: Tipo A 19,33 e 25,00; Tipo B 15,66 e 19,00; Tipo C 3,89 e 8,00.

**TABELA 4: Estudo da atual margem de contribuição.**

<b>Variáveis</b>	<b>Produtos</b>	<b>Tipo A (15%)</b>	<b>Tipo B (60%)</b>	<b>Tipo C (25%)</b>
1. CVU		R\$ 19,33	R\$ 15,66	R\$ 3,89
2. Preço de Venda		R\$ 25,00	R\$ 19,00	R\$ 8,00
3. Margem de Contribuição em R\$ (2-1)		R\$ 5,67	R\$ 3,34	R\$ 4,11
4. Produtos Disponíveis a Venda		954	4380	1971
5. Projeção de Receita (2*4)		R\$ 23.850,00	R\$ 83.220,00	R\$ 15.768,00
6. Receita Total (5A + 5B + 5C)		R\$ 122.838,00		
7. Projeção de Margem Operacional (4*3)		R\$ 5.408,08	R\$ 14.630,68	R\$ 8.101,63
8. Margem Operacional Total (7A + 7B + 7C)		R\$ 28.140,4		

**Fonte:** Pesquisa direta 2011.

Dos custos fixos operacionais e administrativos apresentam-se para os turnos da manhã e tarde trabalhados o valor aproximado de R\$ 22.400,00, havendo um acréscimo estimado em R\$ 9.500,00 para cada turno a mais trabalhado.

De investimento inicial o proprietário investiu o total de R\$83.500,00 na reforma predial, compra de utensílios diversos de produção, mobiliário e equipamentos de escritório e insumos de produção, e ainda a empresa adquiriu máquinas de costuras no valor total de R\$107.200,00 financiados integralmente através de uma linha de crédito parcelados em (n) 36 meses a taxa de juros (i) 1,67% ao mês.

Devido à qualidade imposta pelos os produtos e na prestação de serviço em geral, a empresa em questão conquistou novos mercados e clientes de modo que não está mais conseguindo atender todos os pedidos. Mesmo com as positivas reações do mercado, a empresa está passando por dificuldades de liquidez e ainda o que preocupa o proprietário da mesma é a insatisfação do mercado consumidor no médio e longo prazo, haja vista a reduzida capacidade de produção diante a crescente demanda, o que pode ocasionar atrasos e aumento nas taxas de pedidos não atendidos.

**TABELA 5: DRE simplificado atual**

Demonstrativo de Resultados do Exercício	Período Atual
Receita Total	R\$ 122.838,00
(-) Custo dos produtos Vendidos	R\$ 94.702,81
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 28.140,40
(-) Despesas Operacionais	R\$ 22.400,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 5.405,48
Lucro antes do Imposto de Renda	R\$ 334,92

Fonte: Pesquisa direta 2011.

Frente às dificuldades apresentadas pelo o presente caso, este trabalho de pesquisa se propôs a apresentar as ferramentas de análises financeiras para a gestão financeira eficiente do curto e longo prazo para uma empresa de pequeno porte.

Projetando uma mudança na produção global da empresa Z, de modo aumentar à produção e venda dos produtos que apresentam a maior margem de retorno à empresa em detrimento a dos produtos de menor margem, é possível alavancar maiores ganhos diante dos mesmos custos fixos. Diante do exposto, vide TABELA 6, é apresentado uma análise de acordo com a margem apresentada por cada produto e sua interferência no resultado financeiro final da empresa, haja vista uma projeção de não alteração dos custos fixos da empresa.

**TABELA 6: Estudo da margem operacional**

Variáveis	Produtos	Tipo A (100%)	Tipo B (100%)	Tipo C (100%)
1. CVU		R\$ 19,33	R\$ 15,66	R\$ 3,89
2. Preço de Venda		R\$ 25,00	R\$ 19,00	R\$ 8,00
3. Margem de Contribuição em R\$ (2-1)		R\$ 5,67	R\$ 3,34	R\$ 4,11
4. Capacidade de Produção Máxima		6359	7301	7885
5. Proporção de Capacidade de Produção		1	1,14	1,24
6. Projeção de Receita Total (2*5)		R\$ 158.967,74	R\$ 138.714,07	R\$ 63.078,40
7. Projeção de Margem Operacional (5*4)		R\$ 36.053,88	R\$ 24.384,47	R\$ 32.406,53

Fonte: Pesquisa direta 2011.

Na tabela 6 do estudo para alavancagem operacional, onde verticalmente são os expostos os valores equivalentes ao preço, custo variável unitário, margem líquida, capacidade de produção e projeções de cada tipo de produto, objetiva averiguar horizontalmente diante das questões financeiras, qual o tipo de produto da presente linha de produção da empresa Z, que apresenta a maior operacional, ou seja, apresenta a maior

rentabilidade a empresa. Dos valores obtidos o produto que apresenta maior rentabilidade a empresa é o do Tipo A, em segundo lugar com uma perda média de 10,11% na margem operacional, encontra-se o produto do Tipo C e por último em termo da rentabilidade gerada, o produto do tipo B apresenta a diferença negativa de 32,37%.

Diante das informações obtidas acima com os dados apresentados, observa-se que a estratégia da programação da produção e mercadológica é ineficaz no que se refere ao potencial de geração de rentabilidade da empresa, desta forma foi feito uma projeção com uma nova programação reduzindo a participação do produto Tipo B na produção, sendo distribuída para os outros dois produtos. Vide tabela 7, são apresentadas projeções para a nova programação de produção da empresa.

**TABELA 7: Nova produção média mensal.**

Produção	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Máxima (unid.)	6359	7301	7885
Programação (%)	30%	30%	40%
Nova (unid.)	1908	2190	3154

Fonte: Dados projetados.

Na tabela 8, são apresentados os cálculos relativos a nova proporção adotado a produção da empresa, com o enfoque no acréscimo da rentabilidade gerada, e os efeitos gerados na margem operacional.

**TABELA 8: Estudo da nova margem operacional.**

Variáveis	Produtos	Tipo A (30%)	Tipo B (30%)	Tipo C (40%)
1. CVU		R\$ 19,33	R\$ 15,66	R\$ 3,89
2. Preço de Venda		R\$ 25,00	R\$ 19,00	R\$ 8,00
3. Margem de Contribuição em R\$ (2-1)		R\$ 5,67	R\$ 3,34	R\$ 4,11
4. Produtos Disponíveis a Venda		1908	2190	3154
5. Projeção de Receita (2*4)		R\$ 47.700,00	R\$ 41.610,00	R\$ 25.232,00
6. Receita Total (5A + 5B + 5C)		R\$ 114.542,00		
7. Projeção de Margem Operacional (4*3)		R\$ 10.818,36	R\$ 7.314,60	R\$ 12.962,94
8. Margem Operacional Total (7A + 7B + 7C)		R\$ 31.095,90		

Fonte: Dados projetados.

É possível a partir da construção da TABELA 8 diante da nova programação de produção observar em comparativo com a TABELA 4 a primeiras diferenças ocasionadas. Para facilitar a aferição dos efeitos ocasionados nas finanças da empresa na TABELA 9 é

apresentado o DRE simplificado com uma análise horizontal da projeção atual e projeção futura da empresa.

**TABELA 9: DRE simplificado com análise horizontal.**

<b>Demonstrativo de Resultados do Exercício</b>	<b>Período Atual</b>	<b>Período Novo</b>
Receita Total	R\$ 122.838,00	R\$ 114.542,00
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>93,25%</b>
(-) Custo dos produtos Vendidos	R\$ 94.702,81	R\$ 83.441,79
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>88,11%</b>
(=) Lucro Operacional Bruto	R\$ 28.140,40	R\$ 31.095,90
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>110,50%</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$ 22.400,00	R\$ 22.400,00
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ 5.405,48	R\$ 5.405,48
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Lucro antes do Imposto de Renda	R\$ 334,92	R\$ 3.290,42
<b>Análise Horizontal</b>	<b>100%</b>	<b>982,45%</b>

**Fonte:** Dados projetados.

É possível observar, o ganho vertiginoso do LAIR diante a nova programação, mesmo com a redução de receita e do custo dos produtos vendidos. Podemos concluir que essa mudança estratégica, exigirá da empresa um menor capital aplicado na operação de compra de insumos e venda de produtos acabados e ao mesmo tempo proporcionará um retorno maior. Neste caso, a redução da necessidade de capital de giro proverá uma folga maior ao orçamento de caixa, o que poderá ser utilizado no reinvestimento da empresa ou abertura de um novo turno da empresa para expansão de suas atividades.

## 10 Considerações Finais

O modelo de gestão financeira e a precisão adotada na análise interna e externa poderá apresentar a diferença entre o estado saudável e não saudável da empresa. Decisões de produção e recursos humanos que afetem na produtividade, decisões mercadológicas que aperfeiçoem as vendas, decisões de logística que reduzam o tempo de entrega do produto, não serão de efetiva representatividade, caso estas não conduzam a empresa em seu objetivo de agregar valor. No estudo de caso acerca da empresa Z neste trabalho, é apresentada uma das estratégias a serem seguidas para a saúde financeira da empresa, assim como para possibilitar uma alternativa de expansão de suas operações. Focar no produto que apresenta maior rentabilidade é um dos meios mais simples para ser administrado pelo os proprietários das empresas de pequeno porte. O orçamento de caixa, política de crédito devem ser atentamente administrados pelas empresas de pequeno porte que desejam manter-se em índices satisfatórios de sustentabilidade.

## Referências

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. O modelo Fleuriet: **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**: um novo método de análise, orçamento e planejamento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GITMAN, Lawrence J. - **Princípios de Administração Financeira**. Harbra. São Paulo, 1997

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Demografia das Empresas 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1273](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1273)>. (Acessado em 16 de abril de 2011)

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.

LAKATOS, Eva Maria, Marconi, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, Nilda. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. 2ª Versão. São Paulo, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEZES, E.J.C. - **Fatores Condicionantes ao Crescimento Empresarial - Uma Contribuição para a Gestão do Processo**- Dissertação Apresentada em Mestrado, Universidade de São Paulo, FEA, 1996.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, nov-dez 1996.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, A. Lopes de; SÁ, A. M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE/MG – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Belo Horizonte: 2005.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, R.M. **Avaliação de custo, volume e lucro em micro e pequenas empresas comerciais**: um estudo de caso. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2007.

THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANCHIN, Roberto. **A gestão de tesouraria e sua interface com as estratégias financeiras das empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico de Caxias do Sul** - Dissertação apresentado em Mestrado, UFRS. Faculdade de Administração. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.