

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Luciana Nunes Ferreira

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE DOCES DE PELOTAS**

Santa Cruz do Sul

2016

Luciana Nunes Ferreira

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE DOCES DE PELOTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, Área de Concentração Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira

Santa Cruz do Sul

2016

Luciana Nunes Ferreira

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE DOCES DE PELOTAS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, Área de Concentração Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira

Professor Orientador (UNISC)

Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis

Professor Examinador (UNISC)

Dra. Débora Gomes Machado

Professora Examinadora (FURG)

Santa Cruz do Sul

2016

Às minhas filhas, Helena e Isadora.

Ao meu esposo, Mauro, pelo incentivo, apoio e compreensão.

Aos meus pais, Ondina e Nevi (in memoriam), pelo incentivo desde cedo ao estudo e a minha formação como pessoa.

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado implicou em envolver muitas pessoas e neste momento agradeço a todos envolvidos, que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão de mais uma etapa de qualificação profissional, muito importante e especial para minha trajetória profissional e pessoal.

Ao meu esposo, Mauro meu reconhecimento pelo apoio, paciência, incentivo e compreensão e por sempre acreditar no meu potencial.

À minha mãe Ondina pelo apoio, incentivo e carinho e às minhas filhas, Helena e Isadora, por compreenderem ou tentar compreender a privação dos momentos de convívio neste período do mestrado. Agradeço a minha prima, Adriane Anacker pelas palavras de apoio e incentivo nestes dois anos de viagens entre Pelotas e Santa Cruz do Sul.

À Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), em especial aos colegas professores da Faculdade de Administração e de Turismo, pela oportunidade do afastamento integral durante o segundo semestre de 2015.

Agradeço as amigas Simone Portela T. de Mello, Thaís Daneberg, Aline S. Pereira e Patrícia Severo pelas sugestões e incentivo na construção deste trabalho.

Agradecimento especial aos empresários e empresárias da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas, pela disponibilidade e recepção que nos receberam quando da realização da pesquisa.

Ao orientador, Professor Doutor Marco Antonio Fernandes de Oliveira pelos ensinamentos, incentivo, paciência e contribuições na construção deste trabalho e aos Professores Doutores Débora Gomes Machado e Heron Sergio Moreira Begnis por aceitarem o convite e contribuírem para a melhoria do mesmo.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNISC pelos ensinamentos transmitidos, que enriqueceram a minha formação acadêmica. Foi um privilégio conviver com todos. A coordenação e as secretárias, Morgana e Júlia, pela atenção e presteza no atendimento das solicitações.

E, por fim, agradeço a Deus, mestre dos mestres, por tudo que me proporcionou.

RESUMO

As empresas produtoras de doces de Pelotas são importantes porque fomentam o turismo local, geram empregos e o desenvolvimento econômico na cidade. Nesse contexto, essa dissertação teve como objetivo analisar as práticas de gestão financeira das micro e pequenas empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas/RS (APDP), tendo como base um modelo de gestão financeira concebido a partir do referencial teórico, onde são contempladas práticas como administração do capital de giro, fluxo de caixa, contabilidade gerencial, orçamento, dentre outras. A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. As técnicas empregadas para coleta de dados foram o questionário e a entrevista semiestruturada. A amostra foi formada por oito empresas associadas à APDP, que concordaram em participar do estudo. Dentre os resultados, observou-se que as práticas utilizadas são a administração do contas a pagar e a receber, o fluxo de caixa, a administração dos estoques e a análise do custo/volume/lucro. Quanto à forma de utilização das práticas de gestão financeira, verificou-se que o planejamento financeiro é efetuado no curto prazo e que metade das empresas utiliza as práticas com uso de planilhas eletrônicas, enquanto as demais executam manualmente a gestão financeira. O relacionamento entre empresa e contabilidade, na maioria das empresas, é basicamente para atender as exigências legais. Na identificação das dificuldades de implantação de uma gestão financeira, identificou-se que é o alto custo de manter um sistema e a falta de recursos, tanto financeiros como operacionais, para investir na área. Ademais, percebeu-se a necessidade de capacitação das pessoas envolvidas na área para qualificar a gestão das finanças empresariais. Na busca de alternativas de melhorias, foi possível constatar a necessidade de qualificação técnica na área de finanças empresariais para adequar os controles, levando-se em conta o interesse das empresas em participar de uma proposta de capacitação e na utilização de um *software* específico para o controle financeiro. A principal contribuição da pesquisa reside na possibilidade do uso de um modelo de gestão financeira aplicável à realidade de micro e pequenas empresas da APDP e apoiado pela contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Gestão financeira. Micro e pequenas empresas. Associação dos Produtores de Doces de Pelotas. Modelo de gestão financeira.

ABSTRACT

The companies producers of sweets from Pelotas are important because they foment the local tourism, generate jobs and improve the economic development in the city. In this context, that dissertation had as objective to analyze the Associação de Produtores de Doces de Pelotas/RS (APDP) financial management practices, by having a base model of financial management designed from literature review, where such practices are contemplated management of working capital, cash flow, management accounting, budgeting, among others. The present research is characterized as a study of multiple cases, descriptive, with qualitative approach of data. The techniques employed for data collection were the questionnaire and semi-structured interview. The sample was formed by eight companies associated to APDP, who agreed to participate in the study. Among the results, it was observed that the practices used are the administration of payable and receivable, the cash flow, the administration of stocks and the analysis of cost/volume/profit. As for the financial management practices used, it was checked that the financial planning is accomplished in short term and that half of the companies apply the practices by using electronic spreadsheets, while the rest execute their financial management manually. The relationship between company and accounting, in most companies, is basically to attend the legal requirements. Identifying the difficulties of implementation of a financial management, it was identified that is the high cost of maintaining a system and a lack of resources, both financial and operational, to invest in the area. Moreover, it was perceived the necessity of training people involved in the area to qualify the management of business finances. In the search of alternatives of improvement, was possible find the necessity of technical improve the technical quality in the area of business finances to adapt the controls, taking up in count the interest of companies in participating of a capacity process and the use of a specific software for financial control. The main contribution of research resides in the possibility of using a financial management model applicable to the reality of micro and small companies of APDP and supported by management accounting.

Keywords: Financial management. Micro and small businesses. Association of Sweet Producers from Pelotas. Model of financial management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Funções do administrador financeiro	23
Quadro 02 - Estrutura do balanço Patrimonial	40
Quadro 03 - Modelo de Demonstração de Resultados	42
Quadro 04 - Principais índices de liquidez ou solvência	44
Quadro 05 - Principais índices de estrutura de capitais	45
Quadro 06 - Principais índices de rentabilidade	46
Quadro 07 - Principais termos e conceitos de custos	47
Quadro 08 - Resumo das ferramentas de gestão financeira	53
Quadro 09 - Critérios de classificação das empresas pela Lei complementar 123/2006 de 14/12/2006	54
Quadro 10 - Classificação do SEBRAE das empresas de acordo com o número de empregados	55
Quadro 11 - Critérios de classificação das empresas no estado do Rio Grande do Sul	55
Quadro 12 - Resumo sobre os enfoques das pesquisas nacionais realizadas sobre o tema gestão financeira em PMEs	61
Quadro 13 - Ferramentas recomendadas pelos autores	67
Quadro 14 - As práticas de gestão financeira mais citadas pelos autores	68
Quadro 15 - Quadro explicativo do atendimento dos objetivos da pesquisa	81
Quadro 16 - Resumo dos resultados da pesquisa	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O balanço patrimonial e o capital de giro	27
Figura 02 - Ciclo operacional, econômico e financeiro das empresas	29
Figura 03 - Sistema de informações registradas no Fluxo de Caixa	36
Figura 04 - Principais aspectos revelados pelos índices econômico-financeiros	44
Figura 05 - Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio	56
Figura 06 - Modelo para gestão financeira de micro e pequenos negócios	70
Figura 07 - Doce com selo de certificação	85
Figura 08 - Modelo para gestão financeira de micro e pequenos negócios aplicado as empresas estudadas da APDP	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Dados do perfil das empresas pesquisadas	92
Tabela 02 - Tipo de enquadramento e média de anos no mercado	93
Tabela 03 - Controle financeiro geral das empresas pesquisadas	94
Tabela 04 - Normas e padrões pré-estabelecidos nas transações envolvendo numerários	94
Tabela 05 - Existência de controles e relatórios do contas a pagar e a receber	95
Tabela 06 - Históricos de vendas, despesas, fornecedores e investimentos	95
Tabela 07 - Relatórios utilizados nas análises financeiras	96
Tabela 08 - Elaboração de orçamento geral e prioridades de alocação dos recursos	97
Tabela 09 - Custos de produção dos doces	97
Tabela 10 - Custos de manutenção de estoques de matéria-prima e produtos produzidos	98
Tabela 11 - Resumo das práticas de GF adotadas	99
Tabela 12 - Pessoa específica para administração dos assuntos financeiros	101
Tabela 13 - Periodicidade da análise dos resultados entre recebimentos e pagamentos	101
Tabela 14 - Projeção da situação futura	102
Tabela 15 - Frequência de análise das demonstrações contábeis	103
Tabela 16 - Contabilização dos bens do ativo imobilizado e da depreciação	104
Tabela 17 - Análise da lucratividade dos produtos	104
Tabela 18 - Utilização de <i>software</i> para o controle financeiro	105
Tabela 19 - Avaliação da situação financeira do negócio	105
Tabela 20 - Prazo médio de pagamento das compras a prazo	106
Tabela 21 - Gestão do capital de giro	106
Tabela 22 - Avaliação das práticas de GF pelos respondentes	107
Tabela 23 - Relacionamento entre empresa e contabilidade	108
Tabela 24 - Avaliação da gestão financeira pelos respondentes	109
Tabela 25 - Impacto das questões fiscais e burocráticas na empresa	110
Tabela 26 - Dificuldades de implantação da gestão financeira	111

LISTA DE SIGLAS

APDP	Associação dos Produtores de Doces de Pelotas
BP	Balanco Patrimonial
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DR	Demonstração de Resultados
FC	Fluxo de Caixa
FENADOCE	Feira Nacional do Doce
GF	Gestão Financeira
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MC	Margem de Contribuição
MEI	Microempreendedor Individual
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPEs	Micro e pequenas empresas
PE	Ponto de Equilíbrio
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE SP	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema de pesquisa.....	17
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa.....	18
1.4	Estrutura da dissertação.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Gestão financeira.....	22
2.2	Práticas de gestão financeira.....	24
2.3	Resumo das ferramentas de gestão financeira.....	52
2.4	Gestão financeira em MPEs.....	54
2.4.1	Definições de microempreendedor individual, microempresa e empresa.....	54
2.4.2	Gestão financeira em PMEs	55
2.5	Modelo de gestão financeira para micro e pequenos negócios	67
3	METODOLOGIA.....	73
3.1	Caracterização da pesquisa.....	73
3.2	Caracterização do objeto da pesquisa.....	75
3.3	Procedimentos para a coleta de dados.....	77
3.3.1	Questionário.....	78
3.3.2	Entrevista semiestruturada.....	79
3.4	Procedimentos de análise de dados.....	79
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	83
4.1	Cenário da pesquisa.....	83
4.2	Caracterização das empresas pesquisadas.....	86
4.2.1	Resultados das entrevistas.....	86
4.2.2	Características específicas das empresas pesquisadas.....	87
4.2.3	Perfil geral das empresas pesquisadas.....	92
4.3	Práticas de GF utilizadas pelas empresas pesquisadas.....	93
4.4	Avaliação da utilização das práticas de GF.....	100
4.5	Identificação das dificuldades de implantação de uma GF.....	108

4.6	Alternativas de melhoria da GF nas empresas pesquisadas.....	114
4.7	Aplicabilidade gerencial dos resultados da pesquisa.....	119
5	CONCLUSÃO.....	121
5.1	Limitações e recomendações para futuros estudos.....	122
	REFERÊNCIAS.....	124
	APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados.....	132
	APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada.....	138
	ANEXO A - Modelo de planilha de controle de contas a receber.....	140
	ANEXO B - Modelo de planilha de controle de contas a pagar.....	141
	ANEXO C - Modelo de controle de estoque.....	142
	ANEXO D - Modelo de planilha de fluxo de caixa diário.....	143
	ANEXO E - Empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas.....	144

1 INTRODUÇÃO

O atual panorama do país demonstra que as micro e pequenas empresas (MPEs) possuem um papel relevante para o crescimento econômico do país e, mesmo diante da redução do ritmo de desenvolvimento, elas continuam a se expandir. Conforme dados da pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), realizada no ano de 2013, as MPEs responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos; 52,1% dos empregos formais privados do país e de quase 41,4% da massa de salários paga aos trabalhadores (SEBRAE, 2015).

As MPEs movimentam a economia, geram riquezas e oportunidades de trabalho nas comunidades, sendo relevante o papel socioeconômico desempenhado por estas organizações. Conforme pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2015), observa-se que entre os anos de 2003 e 2013 foram criados 7,3 milhões de empregos com carteira assinada nas MPEs. Estas empresas foram responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais e mais 3,77 milhões de empresários trabalhando por conta própria, no Brasil, no ano de 2013. No estado do Rio Grande do Sul, a pesquisa apresenta o número de 1.249.224 empregados formais em MPEs, sendo 28,9% em microempresas e 30,3% empregos em pequenas empresas. As empresas médias e grandes correspondem a 40,8% dos empregos formais.

O município de Pelotas/RS é um grande centro comercial, atraindo habitantes de toda a região para as suas galerias, calçadões, Shopping Center e o comércio nos bairros. No total são 7.507 estabelecimentos, incluindo lojas, agências bancárias, seguradoras, casas de câmbio e empresas de transporte, que ocupam aproximadamente, 60% da população ativa. O município é uma referência comercial no sul do Brasil (PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS, 2015).

Diante deste cenário, verifica-se que as MPEs são geradoras de trabalho e renda para a população de Pelotas. A cidade possui tradição doceira que teve origem na época do ciclo do charque, Século XIX, sendo um dos mais promissores períodos da história do Rio Grande do Sul e teve influência da estreita ligação entre Portugal e Brasil, em que os imigrantes europeus trouxeram receitas de doces finos de confeitaria e de frutas, que aqui se “aculturaram” (INPI; SEBRAE, 2011; MAGALHÃES E LODY, 2003).

Segundo Magalhães e Lody (2003), Pelotas exportava charque e, através de troca, importava o açúcar, vindo do Nordeste e, assim, as próprias criadas em parceria com as esposas dos donos das charqueadas transformavam-no em deliciosas sobremesas. Com a decadência do ciclo do charque, no fim do século XIX, os doces passaram a ser parte da economia e tradição local e, hoje, fazem parte da identidade da cidade e das heranças de sua população (INPI; SEBRAE, 2011).

As receitas tradicionais foram sendo passadas pelas famílias e também adaptadas através dos tempos, desta forma, Pelotas vem sendo considerada, atualmente no Brasil como a capital do doce, realizando, desde 1986, a Feira Nacional do Doce (FENADOCE), que se constitui no maior evento da região, possuindo caráter internacional e que é organizada, anualmente, pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) (FENADOCE, 2015).

Em Pelotas, foram constituídas entidades que congregam os empresários que se dedicam à tradição doceira e uma delas é a Associação dos Produtores de Doce de Pelotas (APDP), fundada em abril de 2008. A entidade é fruto do trabalho de um grupo de empresários do setor, com o apoio do SEBRAE Sul, através do projeto Polo do Doce Pelotas. O objetivo da APDP é de fortalecer o setor, proteger o legado das receitas tradicionais e estimular a inovação e desenvolvimento das empresas do setor (APDP, 2015).

O Polo do Doce de Pelotas-RS teve como função promover e organizar este setor, por meio da capacitação de empresas, melhorando a qualidade dos produtos e processos, possibilitando o desenvolvimento e crescimento das empresas (MARCHI, PATIAS E KNEIPP, 2009).

As empresas associadas à APDP produzem doces de confeitaria e doces artesanais de frutas, em diferentes escalas de produção e que atingem diversos mercados no país. Estas empresas são, na sua maioria, de empreendedores, individuais, micro e pequenas empresas que possuem um papel importante no que tange à geração de empregos e riquezas para a região e o sucesso empresarial demanda, cada vez mais, o uso de práticas financeiras apropriadas.

Conforme dados de estudo do SEBRAE (2004), uma das causas do encerramento precoce das atividades das MPEs é a falta de capital de giro em primeiro lugar (42%) e problemas financeiros em terceiro lugar (21%). O segundo lugar entre as causas é a falta de clientes (25%). O estudo evidencia que o uso da

prática de gestão financeira poderia contribuir para o desenvolvimento destas organizações e impedir o fechamento destes pequenos negócios.

Neste contexto, tem-se a figura dos empreendedores que possuem a tarefa de administrar uma empresa diante das inúmeras obrigações a serem cumpridas, com os diversos agentes internos e externos, com os quais se relacionam no dia a dia, normalmente, dispendo de uma estrutura mais enxuta, onde a tomada de decisões se concentra nas mãos do próprio dono (SANTOS; COSTA, 2013).

Wernke (2008) destaca que a compreensão dos principais conceitos relacionados ao uso de práticas financeiras disseminadas na literatura torna-se indispensável aos gestores, principalmente, em ambientes de acirrada competição, marcados por baixas margens de lucro.

Evidências encontradas na literatura como Gitmann (2010), Ferronato (2015) e Lucato (2003) sugerem que uma eficiente gestão financeira é considerada uma questão primordial para todas as empresas, independentemente do porte, no sentido de que proporciona informações relevantes para tomada de decisão e, conseqüentemente, pode ser um diferencial para otimização dos resultados da empresa e para sobrevivência.

Segundo Sousa (2007) o gerenciamento financeiro de micro e pequenas empresas não é muito diferente do utilizado nas grandes empresas e, sendo assim, os empresários das MPEs não podem correr o risco de administrar seus empreendimentos como antigamente, sem conhecimentos mínimos do gerenciamento das finanças empresariais.

No presente trabalho, será abordado o estudo sobre a gestão financeira de um grupo de MPEs da cidade de Pelotas-RS, vinculado à Associação dos Produtores de Doce de Pelotas, e envolvido com a produção de doces artesanais, considerados uma especiaria gastronômica que, desde 2011, possuem registro da Indicação de Procedência (IP) no Instituto de Propriedade Industrial (INPI, SEBRAE, 2011).

O grupo de MPEs em estudo desempenha um papel relevante, porque contribui para a preservação da cultura, fomenta o turismo local e o desenvolvimento econômico na cidade de Pelotas/RS.

1.1 Problema de pesquisa

Na atual situação, com mercados cada vez mais competitivos, as empresas buscam aperfeiçoar a forma de administrarem seus recursos. Neste sentido, uma adequada gestão financeira constitui-se em uma questão importante para competitividade de empresas de qualquer porte, principalmente as pequenas e médias organizações que não possuem os recursos e competências características das grandes empresas.

As empresas devem utilizar práticas de gestão financeira que proporcionem o conhecimento e domínio da situação atual e futura do patrimônio da empresa porque, segundo Tracy (1994) apud Loddi (2008, p. 94),

[...] toda empresa, independente do seu porte, deve se basear em três imperativos financeiros: gerar lucro (demonstração do resultado), gerar caixa (demonstração do fluxo de caixa) e controlar a situação financeira (balanço patrimonial).

A APDP é uma organização nova e precisa se solidificar para auxiliar as empresas associadas a se fortalecerem no mercado, visando à sobrevivência e à perpetuação da tradição do doce na cidade, para, assim, congrega as demais empresas que atuam no mesmo segmento. A entidade possui problemas quanto à rotatividade de sócios o que dificulta o trabalho de valorização deste segmento empresarial.

Neste contexto, surge a problemática norteadora dessa pesquisa:

Como é praticada a gestão financeira por parte das micro e pequenas empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas/RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão financeira das micro e pequenas empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do estudo foram:

- a) Identificar quais práticas de gestão financeira são utilizadas pelas empresas pesquisadas;
- b) Avaliar como tais práticas são utilizadas pelas empresas e sua eficácia;
- c) Identificar as dificuldades de implantação de uma gestão financeira;
- d) Verificar alternativas de melhoria na gestão financeira das organizações pesquisadas.

1.3 Justificativa

O segmento doceiro artesanal de Pelotas é um setor de destaque para a cidade, do ponto de vista econômico e social, devido a sua capacidade de geração de empregos e distribuição de renda. A atividade de produção de doces artesanais responde por um faturamento estimado em R\$ 7 milhões e estima-se a venda de 150.000 unidades de doces por mês, nos períodos de pico onde os números de postos de trabalho chegam a 5 mil ao longo da cadeia produtiva (SEDAI, 2001 apud CANEVER et al., 2004).

Segundo Marchi, Patias e Kneipp (2009), estes números exemplificam o potencial do setor e o que ele representa para a cidade de Pelotas, pois envolvem um grande número de atores, empreendedores formais e informais que movimentam parte da economia da cidade.

Conforme Canever et al. (2004), no setor de doces de Pelotas, as empresas são, basicamente, de pequeno porte, o que as impede de liderarem o mercado por custos. O autor cita também que, geralmente, as ações de cada empresa se dão de forma muito isolada, porém essa postura vem mudando, uma vez que é crescente o número de associações na cidade que reúne os atores do setor.

Na cidade de Pelotas foi verificado que, do total de 1.205 MPEs constituídas em 2007, passados dois anos, a taxa de sobrevivência foi de 65%. Comparando-se com os dados da média de sobrevivência do estado do Rio Grande do Sul, que é 75,4%, e da média nacional, que é 76% (SEBRAE, 2013), observa-se que ainda há espaço para pesquisas sobre a taxa de sobrevivência de MPEs no referido município.

Matias e Lopes Júnior (2002) ressaltam que a falha na administração financeira das micro e pequenas empresas é, em muitos casos, o principal responsável pelo insucesso do empreendimento. Os autores ressaltam que a administração financeira precisa ser dividida para não sobrecarregar o empresário. Portanto, é necessário que exista uma pessoa responsável pela parte financeira e que controle todos os gastos da organização.

Nas empresas, independente da área de atuação, existem três áreas que merecem atenção especial que são: as compras, as vendas e a financeira, pois, mesmo sendo em setores distintos, seguem os parâmetros básicos da gestão financeira. Nesta realidade, planejar e controlar são palavras de ordem, e cada setor tem papel importante na empresa cujo objetivo é sobreviver e obter lucro (SANTOS; COSTA, 2013).

O tema abordado no presente estudo é relevante, porque a cidade de Pelotas é considerada a capital nacional do doce no Brasil e é importante que se perpetue a tradição do doce artesanal e se possibilite que as empresas que exploram esta atividade prosperem e qualifiquem a gestão estratégica nas finanças.

O interesse pelo tema apresentado ocorre pela necessidade de desenvolvimento destas empresas que pertencem a um segmento empresarial importante da cidade de Pelotas, que são as empresas que produzem os doces tradicionais e que proporcionam que a cidade seja conhecida em todo país, além de fomentar o turismo local e o desenvolvimento econômico.

A motivação acadêmica do presente trabalho tem origem na experiência da autora como coordenadora do projeto de extensão, Capacitando em Gestão e Negócios, desenvolvido na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), que teve como objetivo a oferta de minicursos na área da gestão e negócios, visando à capacitação de micro e pequenos empreendedores locais. Desta forma, o trabalho visa à aproximação com os empresários com o objetivo de socializar teorias, capacitar as pessoas envolvidas, sugerir a adoção de práticas de gestão financeira tendo em vista viabilizar o desenvolvimento e a perenidade destas organizações.

Esse trabalho tem como proposta contribuir para o crescimento das empresas da ADPD, que são fontes geradoras de emprego e renda para a população da cidade. Nesse sentido, Longenecker, Moore e Petty (2013, p. 34) sinalizam que, “[...] como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação”.

Com relação à motivação científica, o presente estudo é importante porque oportuniza a geração de dados, informações, proporcionando um aprofundamento do conhecimento acerca da gestão financeira de um grupo de MPEs da cidade de Pelotas. Cabe destacar que, segundo pesquisas realizadas nas instituições de ensino superior da região, não foram encontrados trabalhos acadêmicos que abordem, especificamente, o tema em estudo neste trabalho.

Do ponto de vista gerencial, este estudo visa auxiliar os empresários dos pequenos negócios na compreensão das práticas de gestão financeira que melhor se apliquem aos seus empreendimentos. Desta forma, os gestores das MPEs, ao acessarem os resultados desta pesquisa, terão melhores subsídios para definir estratégias, a fim de obter retorno do capital investido, gerar lucro e crescer com sucesso, visando à consolidação no mercado.

1.4 Estrutura da dissertação

Essa dissertação foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro trata da introdução do tema da pesquisa, do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa da realização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a referencial teórico para desenvolvimento desta dissertação, onde são abordados os temas relacionados com as definições de gestão financeira (GF), as práticas da GF, a gestão financeira em MPEs (estudos anteriores) e no fechamento do capítulo, apresenta-se o modelo de GF sugerido por este trabalho, conforme autores estudados.

O terceiro capítulo evidencia o método e os procedimentos adotados no desenvolvimento desta pesquisa, sendo que inicia com a caracterização da pesquisa e do objeto. Na sequência, são abordados os procedimentos de coleta e de análise de dados, finalizando com explicação de como foram atendidos os objetivos da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos com a pesquisa. Inicia-se com o cenário da pesquisa, a caracterização das empresas pesquisadas e o perfil geral. Apresenta-se as práticas de GF utilizadas, a avaliação destas práticas e a identificação das dificuldades de implantação de uma GF. Segue-se com as alternativas de melhoria da GF das empresas pesquisadas e, por fim, a aplicabilidade gerencial dos resultados da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, as limitações e recomendações para futuros estudos. No final, incluíram-se as referências utilizadas como embasamento do estudo, os apêndices e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, está exposto o referencial teórico da presente dissertação que serviu para elaboração da pesquisa, das discussões e dos resultados. A seção está dividida em seis subseções que apresentam a Gestão financeira, as Práticas para GF, incluindo a Administração do capital de giro, Administração do contas a receber, Administração do contas a pagar, Administração de estoques, Fluxo de caixa, Contabilidade gerencial, Balanço patrimonial, Demonstrativo de resultados, Análise econômico-financeira e Análise do custo/volume/lucro.

A seguir, procurou-se encaminhar o fechamento do capítulo abordando a Gestão financeira em MPEs e o Modelo para gestão financeira em micro e pequenos negócios proposto por este trabalho.

2.1 Gestão financeira

A gestão financeira, administração financeira ou simplesmente finanças é o ramo da administração responsável pela gestão dos recursos financeiros de organizações de todos os tipos, ou seja, pessoas físicas ou jurídicas, empresas com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas empresas (D'AMATO et al. 2012; GITMANN, 2010).

Segundo os autores Megliorini e Vallim (2009) compete à administração financeira a gestão racional dos recursos financeiros da empresa. Como os recursos são escassos, cabe ao administrador financeiro tomar as decisões, a fim de obter deles os melhores benefícios no futuro.

Gitman (2010, p. 3), cita que finanças é “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Qualquer indivíduo ou organização que obtém recursos através de suas atividades profissionais ou algum tipo de receita que será utilizada para suprir as suas necessidades próprias possui o objetivo de aumentá-la.

A função financeira cuida do dinheiro da empresa, para protegê-lo e promover sua utilização eficaz, incluindo a maximização do retorno do investimento realizado pelos sócios e manutenção de certo grau de liquidez, para cumprimento das obrigações. A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa (MAXIMIANO, 2011; SEBRAE, 2009).

De sua parte, Ferronato (2015, p. 254) explica que,

[...] apropriar-se dos conceitos de finanças corporativas significa dispor o pequeno empresário de um poderoso instrumento administrativo. Pela sua natureza, profusão de teorias e de ferramentas financeiras, essa peculiaridade nos remete a ampliar o escopo do capítulo, notadamente no sentido de afirmar que o domínio das melhores práticas de gestão financeira é crucial para a potencialização de qualquer projeto microempresarial.

Azevedo e Leone (2011) corroboram com Ferronato (2015) e acrescentam que a compreensão dos mecanismos das finanças numa organização é vital para que as empresas possam atingir a profissionalização do processo de gestão.

No caso dos pequenos e médios negócios, o empreendedor tende a assumir o papel de gestor financeiro, por questão de segurança ou falta de confiança nas pessoas. “À medida que a empresa se desenvolve torna-se impossível não ter uma pessoa específica para a função, considerando a necessidade constante de negociação com os agentes financeiros, clientes e fornecedores” (MENDES, 2009, p. 211).

A seguir, no Quadro 01, demonstram-se as funções do administrador financeiro, conforme Maximiano (2011).

Quadro 01 - Funções do administrador financeiro

Investimento	Avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos.
Financiamento	Identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos.
Controle	Acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros das operações.
Destinação dos resultados	Seleção de alternativas para utilização dos resultados financeiros da empresa.

Fonte: Maximiano (2011, p. 85).

Conforme Gitman (2010), a administração financeira deve gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, financeiras e não financeiras, privadas ou públicas, pequenas ou grandes, com ou sem fins lucrativos. Para o autor, a função do administrador financeiro consiste em várias atividades, tais como: planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa, ou seja, ele desempenha um papel muito importante, pois todas as áreas da organização (contabilidade, sistemas de informações, administração, *marketing*, operações, entre outros) têm a necessidade de conhecimentos básicos de administração financeira.

Atualmente, as empresas especializadas em softwares de gestão comercializam os chamados ERPs (do inglês *Enterprise Resource Planning*), ou seja, Planejamento de Recurso Corporativo que é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Todas as atividades de vendas, finanças, contabilidade, fiscal, estoque, compras, recursos humanos, produção e logística, formam uma base de dados operacional e gerencial confiável, que facilita o trabalho sincronizado de diferentes departamentos, evitando perda de informação, eliminando retrabalhos e reduzindo custos (CIGAM, 2015).

Hoji (2014) evidencia que os atuais sistemas eletrônicos integrados são projetados para suportar as transações e seus efeitos, modulados por processos de negócios, estes se constituem em importantes ferramentas para administrar uma empresa. Hoji (2014, p. 408) salienta que,

[...] as principais vantagens de um sistema integrado são a racionalização de processos e a agilização de informações, pois os diversos módulos (contas a pagar, contas a receber, contabilidade, etc.) utilizam a mesma base de dados evitando assim, retrabalhos e reconciliações de valores.

É importante ressaltar que os empresários precisam avaliar o nível de informatização da gestão empresarial de forma profissional, porque um bom sistema de gestão integrada processa dados e informações de forma ágil e proporciona ganho de tempo para tomada de decisão de curto prazo e subsídios para o planejamento de longo prazo da empresa.

Neste contexto, as atividades empresariais, de todos os portes de empresas, envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros, ou seja, existem entradas e saídas de recursos do caixa, que requerem atenção, para que o capital que os proprietários ou sócios investiram tenha o maior retorno possível. O capital precisa ser remunerado e para que isso ocorra, a figura do administrador financeiro é imprescindível (BRAGA, 2010).

2.2 Práticas de gestão financeira

Para realizar a gestão financeira os administradores precisam dispor de práticas que forneçam as informações de suporte para tomada de decisões. No presente estudo, são abordadas as seguintes práticas: administração do capital de

giro, administração do contas a receber, administração do contas a pagar, administração dos estoques, fluxo de caixa, contabilidade gerencial, balanço patrimonial, demonstração de resultados, situação econômica e financeira e análise da relação custo/volume/lucro.

A partir de uma sólida base de conhecimento sobre finanças corporativas, o dono do minúsculo negócio terá condições de concluir se a pequena empresa vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar seus credores, se é ou não lucrativa e rentável, se irá falir ou se continuará operando. (FERRONATO, 2015, p.119).

A gestão empresarial eficiente das MPEs está ligada, diretamente à compreensão das finanças corporativas, bem como o sucesso ou fracasso nos negócios passa pela forma como o empresário conduz as decisões financeiras.

a) Administração do capital de giro

A administração do capital de giro está associada ao controle e gerenciamento dos recursos que estão em constante movimentação, seja na forma de ativos, seja na de passivos circulantes. Também considerada a parte mais sensível da administração financeira, dadas a demanda por caixa e a urgência na geração ou na captação dos recursos (MEGLIORINI; VALLIM, 2009; SOUSA, 2007).

O capital de giro são os recursos financeiros, próprios ou de terceiros, necessários para operacionalizar o dia a dia das empresas, ou seja, para sustentar as atividades operacionais como comprar mercadorias e materiais, estocar, vender (à vista ou a prazo) e receber dinheiro das vendas. Neste intervalo a empresa terá de pagar seus fornecedores, funcionários, aluguel, contas de energia e água do estabelecimento, entre outras (CHING, MARQUES E PRADO, 2010; MATIAS, 2007).

Segundo Santos (2010), a estrutura de capital de giro e a ligação entre seus vários componentes dependem do setor de atuação da empresa e, também, de parâmetros, como o seu ciclo operacional e financeiro.

Já Assaf e Lima (2011, p. 632) expõem que, em sentido amplo,

[...] o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-

primas até o recebimento a venda e o recebimento dos produtos elaborados.

De forma semelhante, Hoji (2011) define o capital de giro como um capital da empresa empregado na operação da mesma, onde estão os recursos necessários para se sustentar, ou seja, o capital empregado necessário para a empresa manter as suas despesas até que o seu produto seja vendido e o valor recebido.

As contas a pagar são relativamente previsíveis, conforme Gitman (2010), mas ter o conhecimento de quanto tempo será necessário para os itens do estoque serem comercializados e se transformarem em receitas é mais difícil de prever. Como as entradas de caixa são de difícil previsão e as saídas continuam acontecendo, a empresa precisa possuir capital de giro para manter os compromissos em dia, sem risco de inadimplência e de ter que recorrer a capital de terceiros. O capital de giro necessário será menor quanto maior for a previsão de entradas de caixa.

Ferronato (2015) corrobora com a citação de Gitman (2010) quando afirma que o princípio da administração eficiente do capital de giro de uma empresa é diminuir o volume dos recursos em ativos não lucrativos, como duplicatas a receber e estoques, e maximizar o uso de crédito sem custo, como pagamentos recebidos de clientes, salários provisionados e duplicatas a pagar.

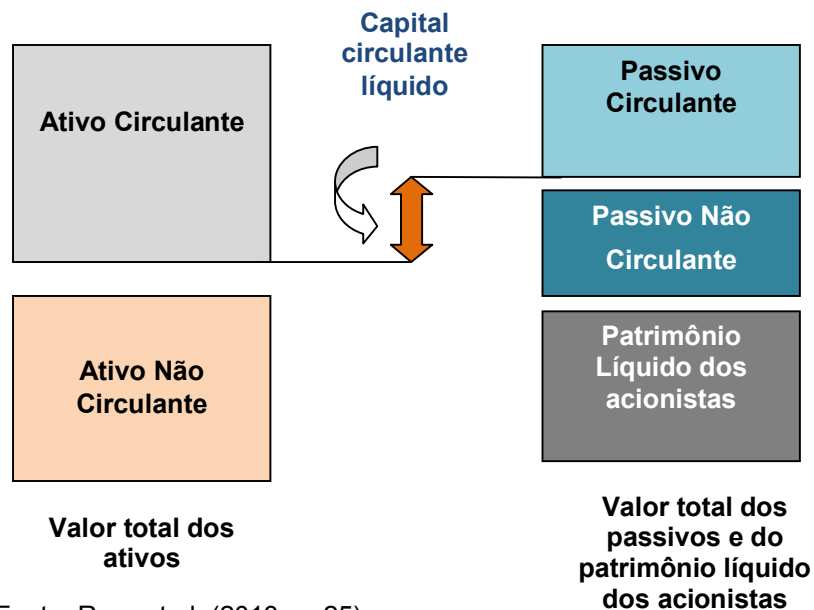
Conforme Gropelli e Nikbakht (2010), o cálculo do capital de giro líquido (CGL), ou capital circulante líquido (CCL) é obtido através da Equação (1):

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante} \quad (1)$$

O capital de giro líquido é importante porque é o valor que sobra depois de deduzidas, do ativo circulante todas as obrigações de curto prazo, ou seja, o passivo circulante. Entre duas empresas do mesmo ramo a que possuir um valor de CCL maior é considerada mais líquida. Nesta linha de raciocínio, o CCL é, frequentemente, visto como um indicador de liquidez na administração do capital de giro (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Na Figura 01, os autores Ross, Westerfield e Jaffe (2013) demonstram o modelo do balanço patrimonial da empresa e pode-se visualizar o capital circulante líquido.

Figura 01 - O balanço patrimonial e o capital de giro



A Figura 01 mostra que o capital circulante líquido corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional, e como o próprio nome aponta, fica circulando dentro da empresa. Nesta dinâmica, o capital sofre transformação em seu estado patrimonial produzindo efeitos na contabilidade. O capital de giro sofre acréscimos e, quando retorna ao estado em espécie, deverá ter um valor maior que o capital inicial (HOJI, 2014).

Para Gitman (2010) os gestores deverão fazer o estoque girar o mais rapidamente possível para auxiliar a conversão de caixa, no entanto, deverão evitar perdas de venda em função de faltas.

Conforme Sousa (2007) quando a empresa não possui capital de giro por um período prolongado; este fato conduz à insolvência e o autor cita as consequências deste evento nas organizações:

- a) Descontrole entre recebimentos e pagamentos, com maior custo das compras, por necessidade de negociar maior prazo nos pagamentos;
 - b) Concessão de maiores prazos nas vendas, para conquistar mercado;
 - c) Utilização excessiva de capital alheio e seu elevado custo;
 - d) Ausência de mercadorias no estoque, podendo ocasionar perda de vendas;
 - e) Baixa rentabilidade líquida em função do custo do dinheiro de terceiros.
- (SOUSA, 2007, p. 98).

A administração do capital de giro envolve, principalmente, dois ciclos que são o operacional e o financeiro. O ciclo operacional é o período de tempo que

transcorre a partir da compra da matéria-prima até o recebimento das vendas, ou seja, são todas as atividades com produção, operação e, também, suas práticas comerciais e financeiras, que envolvem prazos de pagamento e recebimento em curto prazo (SANTOS, 2010).

Ross, Westerfield e Jaffe (2007) complementam que o ciclo operacional refere-se ao prazo entre a chegada de matéria-prima para estoque e a data na qual as contas a receber são pagas pelos clientes.

O CCL é decorrente dos descompassos entre os fluxos de pagamento e de recebimentos no curto prazo (ciclo financeiro), uma vez que as contas do passivo circulante devem ser liquidadas na data do vencimento, e os recursos para essa liquidação podem não estar disponíveis, pois resultam de vendas à vista e das duplicatas a receber, que têm data incerta para recebimento. (Megliorini; Vallim, 2009, p. 172).

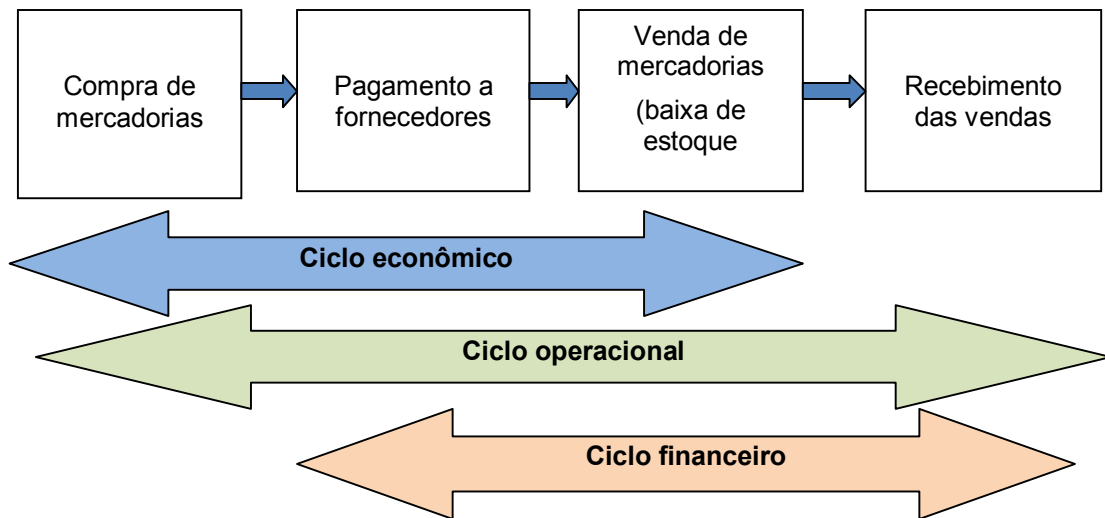
Santos (2010) informa que a forma de calcular o ciclo operacional é, conforme Equação 2:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{Prazo de Estocagem} + \text{Prazo de Recebimento} \quad (2)$$

Em cada etapa do ciclo operacional a empresa necessita empregar recursos para pagamento das compras das matérias-primas, mercadorias e serviços de terceiros; pagamento de aluguéis, juros e dividendos; pagamento de mão de obra, impostos e gastos de funcionamento, resultando em saídas de caixa. Por outro lado, recebem, em contrapartida, recursos provenientes da venda dos seus produtos e serviços, derivando nas entradas de caixa. Desenha-se, então, o Ciclo Financeiro (SANTOS, 2010).

Na Figura 02, a seguir, adaptada de Assaf Neto e Lima (2011), são ilustrados os ciclos operacional, econômico e financeiro das operações das empresas.

Figura 02 - Ciclo operacional, econômico e financeiro das empresas



Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Lima (2011, p. 637).

A compreensão do ciclo operacional (e os eventos econômicos e financeiros nele contidos) é primordial para a prática da eficaz gestão financeira. O ciclo econômico inicia com a compra de mercadorias ou matérias-primas e termina com a venda do produto pronto. Este ciclo coincide com o prazo de estocagem, prazo que a mercadoria permanece no estoque da empresa. O ciclo financeiro começa com o efetivo pagamento da mercadoria ou matéria-prima e encerra-se com recebimento das vendas (HOJI, 2011).

Segundo Santos (2010) o desafio do administrador financeiro é tornar o ciclo operacional autofinanciável, sabendo que os recursos aplicados devem retornar ao caixa da empresa, acrescidos de uma margem de lucro. Além de lidar com a escassez, deve buscar a melhor combinação de recursos para maximizar os resultados do negócio, medidos em termos de rentabilidade, segurança e liquidez.

Entre as mais eficazes técnicas de gestão do capital de giro, citadas pela literatura, existe a análise dos prazos médios, ou conhecidos como indicadores de atividade; por meio deles é possível conhecer a política de compra e venda adotada pela empresa, podendo, desta forma, avaliar a eficiência com que os recursos alocados estão sendo administrados.

A utilização dos índices de prazo médio de renovação de estoques, prazo médio de recebimento de vendas e prazo médio de pagamento de compras permitem avaliar quanto tempo, em média, a empresa demora em renovar os estoques, receber suas vendas a prazo e pagar seus fornecedores, respectivamente (DIAS; SGARBI, 2011).

O indicador de prazo médio de renovação de estoques exprime o número de dias que os estoques são renovados, ou, ainda, o número de dias, em média, em que os estoques permanecem armazenados na empresa antes de serem vendidos. Quanto menor o prazo e maior o giro dos estoques, melhor (DIAS; SGARBI, 2011).

O indicador de prazo médio de renovação de estoques é obtido pela Equação 3, a seguir:

$$PMRE = \frac{\text{Estoques}}{\text{CMV}} \times 360 \quad (3)$$

Onde o CMV corresponde ao custo da mercadoria vendida.

O indicador de prazo médio de recebimento indica o tempo decorrido, em média, entre a venda de seus produtos e o efetivo ingresso de recursos. O ideal é que o recebimento das vendas se efetue no menor prazo possível (BRUNI, 2011).

O indicador é obtido pela Equação 4, a seguir:

$$PMCR = \frac{\text{Duplicatas a receber}}{\text{Vendas}} \times 360 \quad (4)$$

O prazo médio de pagamentos de compras representa o prazo, em média, que empresa obtém de seus fornecedores para pagamento dos insumos ou mercadorias. Quanto maior prazo, melhor para a empresa (BRUNI, 2011).

O indicador de prazo médio de pagamentos de contas é obtido pela Equação 5, a seguir:

$$PMPC = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{CMV}} \times 360 \quad (5)$$

Na avaliação dos índices citados, o gestor deverá atentar para que o prazo médio de pagamento de contas seja maior que o prazo médio de recebimento de vendas porque, desta forma, terá um intervalo de dias que representará uma folga no caixa da empresa e, assim, evitará descompassos financeiros e promoverá uma gestão de capital de giro eficiente (WERNKE, 2008).

b) Administração do contas a receber

O grupo das contas a receber originados das vendas a prazo é um dos mais expressivos do capital de giro de uma empresa. Uma adequada administração do grupo contas a receber deve englobar, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos (SANTOS, 2010; WERNKE, 2008).

O crédito é o fator facilitador das vendas e por meio da concessão deste, as empresas podem vender mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade, mas, como consequência do aumento da venda, a empresa passa a ter mais necessidade de volume de dinheiro no capital de giro e, também o fator de risco de clientes inadimplentes. Este cenário torna mais complexa a administração e exige dos gestores o uso de técnicas adequadas (LEMES JÚNIOR, RIGO, CHEROBIM, 2010).

As vendas a prazo que se originam das contas a receber são necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques. Desta forma, a empresa ganha em escala e maximiza a rentabilidade (HOJI, 2014).

Sousa (2007) salienta que a administração de contas a receber tem por função acompanhar o processamento da cobrança decorrente das vendas a prazo, de forma criteriosa e organizada.

A administração do contas a receber deve ser controlada através de controles internos para evitar perdas por inadimplência e, segundo Wernke (2008, p. 171),

[...] o dilema principal da área de contas a receber consiste no estabelecimento do nível adequado de rigidez aplicável à política de concessão de crédito, como apresentado a seguir:
Critérios mais rígidos → Redução das vendas a prazo → Possibilidade de menor lucro, mas reduzem-se as chances de despesas com devedores duvidosos (ou com créditos de liquidação duvidosa).
Critérios menos rígidos → Aumento das vendas a prazo → Possibilidade de maior lucro, mas aumentam as chances de despesas com devedores duvidosos.

As empresas necessitam estar constantemente administrando as contas a receber, visando evitar as deficiências no fluxo de caixa pelo atraso de clientes.

No ANEXO A, pode-se observar um modelo de planilha de controle de contas a receber aplicável a micro e pequenos negócios disponibilizada pelo SEBRAE através do curso de Análise e Planejamento Financeiro na modalidade de ensino a

distância. No anexo citado são contempladas as informações de nome da empresa, mês a que se refere o controle, a data do evento, nome do cliente, documento, valor, vencimento, recebimento e valor recebido. A planilha permite o controle das contas a receber da empresa de forma simples e organizada.

c) Administração do contas a pagar

As contas a pagar da empresa estão classificadas no grupo do Passivo Circulante, que representa um dos itens que influenciam, diretamente, no cálculo do capital circulante líquido.

Segundo Gitman (2010), as contas a pagar são os resultados de transações entre o comprador e o vendedor, mas nem sempre é assinado um documento ou uma nota que comprove a dívida, ou seja, elas são a principal fonte de financiamento de curto prazo sem garantias. E esclarece, ainda, que as contas devem ser pagas no último dia possível, ou seja, no dia de vencimento. Realizando a operação desta forma, a empresa utilizará recursos dos fornecedores sem pagar juros e sem prejudicar o seu crédito, tendo em vista que a conta é paga de acordo com os termos de crédito estabelecido.

A segunda fonte espontânea de financiamento de curto prazo são os salários e impostos que são despesas a pagar passivas, geradas por serviços recebidos, mas ainda não pagos, desta forma, dispõe-se de um prazo para realizar este pagamento (GITMAN, 2010).

Conforme Sousa (2007) a forma como as empresas devem se organizar para operacionalizar a administração do contas a pagar é:

A emissão de Notas fiscais (NF) e seu controle - Manter rigoroso controle sobre a emissão de NF e duplicatas ou boletos de cobrança, encaminhando os boletos ao departamento financeiro, para cobrança em carteira ou através de bancos, conforme acertado com o cliente ou seguindo a política interna da empresa. No final de cada período, efetuar o levantamento e confrontá-lo com os valores recebidos e pendentes de recebimento. Havendo vencidos e não pagos, encaminhar para o superior imediato para tomada de decisão, conforme a política da empresa. Acumular valores a receber, vencidos, pode prejudicar a saúde financeira da empresa.

Controle de cobrança de duplicatas – Proceder à cobrança das duplicatas (ou boletos) em carteira, nos respectivos vencimentos, e confirmar junto aos bancos o recebimento das duplicatas negociadas ou em cobrança dever ser uma preocupação do setor financeiro, informando ao departamento de vendas qualquer anomalia que ocorra.

Informação intersetorial – O setor financeiro dever ser centralizador de todas as informações que envolvam recebimentos ou pagamentos da

empresa. Por essa razão, deve ser permanentemente informado sobre o volume das duplicatas emitidas e recebidas, caso o recebimento se processe em outro setor, para registrar no fluxo de caixa.

Controle da posição da carteira a receber – Cabe ao responsável pela cobrança da carteira de duplicatas fornecer ao setor financeiro, periodicamente, a posição dos títulos em aberto ou vencidos, que os confrontará com o fluxo de caixa em aberto, para recebimento posterior mediante ação de cobrança coercitiva. (SOUSA 2007, p. 84-85).

Na gestão do contas a pagar devem ser utilizados procedimentos que certifiquem que sejam evitadas quitações de títulos em duplicidade, que sejam observados os vencimentos estipulados pelos credores, que todos os pagamentos sejam efetuados somente com a comprovação documental de existência da dívida e que os valores correspondam, exatamente, ao valor devido. Estas proposições deverão ser rigorosamente controladas, pois, estas são típicas situações de desvios de valores dos caixas das empresas (WERNKE, 2008).

A administração do contas a pagar das empresas é de fundamental importância, visto que uma gestão deficiente gera encargos e despesas financeiras desnecessárias que reduzem o lucro.

No ANEXO B pode-se observar um modelo de planilha de controle de contas a pagar aplicável a micro e pequenos negócios disponibilizada pelo SEBRAE através do curso Análise e Planejamento Financeiro na modalidade de ensino a distância. No anexo citado são contempladas as informações de nome da empresa, mês a que se refere o controle, a data do evento, nome do fornecedor, documento, valor, vencimento, pagamento e valor pago. A planilha permite o controle das contas a pagar da empresa de forma simples e organizada.

d) Administração dos estoques

O investimento em estoques, normalmente, tem um peso significativo em empresas comerciais e industriais. Os estoques influenciam, diretamente, no giro do capital circulante líquido, porque eles possuem o menor índice de liquidez de todos os itens do grupo do Ativo Circulante e, por esta razão, precisam ser monitorados (LEMES JÚNIOR, RIGO, CHEROBIM, 2010).

Segundo Hoji (2014, p. 122),

[...] os administradores modernos, qualquer que seja sua área de atuação, devem ter consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro. Todos os

responsáveis, diretos e indiretos, pela administração dos estoques devem contribuir para manter o mais baixo possível o nível de estoques sem, contudo, prejudicar as atividades normais da empresa.

Gitman (2010) afirma que é comum ter pontos de vista divergentes entre os administradores financeiros, de *marketing*, de produção e de compras de uma empresa, sobre os níveis apropriados de estoques nas empresas. Cada profissional tem a tendência a manter estoques em níveis mais altos para que as operações por eles administradas não tenham prejuízos por falta de mercadorias, porém, a inclinação geral do administrador financeiro é manter o nível baixo dos estoques para garantir que o dinheiro da empresa não seja investido desnecessariamente em recursos excessivos.

A gestão de estoque não é apenas um meio de reduzir custos, mas uma prática fundamental de estratégia para a sobrevivência do negócio, desde que colocada em prática como um conceito integrado à gestão de estoques. Deve-se analisar o custo de manter estoques elevados (antecipação de compras), sendo necessário avaliar sua rentabilidade (CHING, MARQUES, PRADO, 2010; ASSAF NETO e LIMA, 2011).

A administração de estoque tem como principal objetivo determinar e manter um nível de estoque que assegure o atendimento pontual dos pedidos dos clientes em quantidade satisfatória. É importante lembrar que manter os estoques é dispendioso, porque imobiliza um dinheiro que não rende juros nem gera renda (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Conservar estoques em uma organização acarreta em inúmeros custos que precisam ser avaliados, para que recursos financeiros não sejam desperdiçados nesse tipo de investimento. Os custos de estoques mais relevantes, segundo Matias (2007, p. 56) são:

- Custo de estocagem – considera o custo do capital investido (custo de oportunidade); o custo de armazenagem e manuseio; gastos com seguro, impostos, depreciação e obsolescência;
- Custo de encomenda, embarque e recepção – refere-se aos custos de pedidos; custos de embarque e manuseio (incluindo despesas alfandegárias e movimentação de estoques dentro da organização);
- Custo de insuficiência de estoques – diz respeito à perda de vendas, à insatisfação do cliente e à ruptura do cronograma de produção;
- Custo de qualidade – considera as falhas e inconformidades, as trocas em garantias e assistência técnica, a imagem e a reputação da empresa, assim como o tempo ocioso.

A administração de estoques é uma ferramenta essencial para apoiar os objetivos da empresa de lucro e satisfação do cliente, porque a empresa que consegue fazer um controle eficiente do estoque atende com agilidade e não compromete o capital de giro.

No ANEXO C, pode-se observar um modelo de planilha de controle de estoque aplicável aos micro e pequenos negócios, disponibilizada pelo SEBRAE MG através da página eletrônica. As informações contempladas são descrição do produto, entradas, saídas e no final contabiliza o saldo total em estoque de determinado produto.

e) Fluxo de caixa

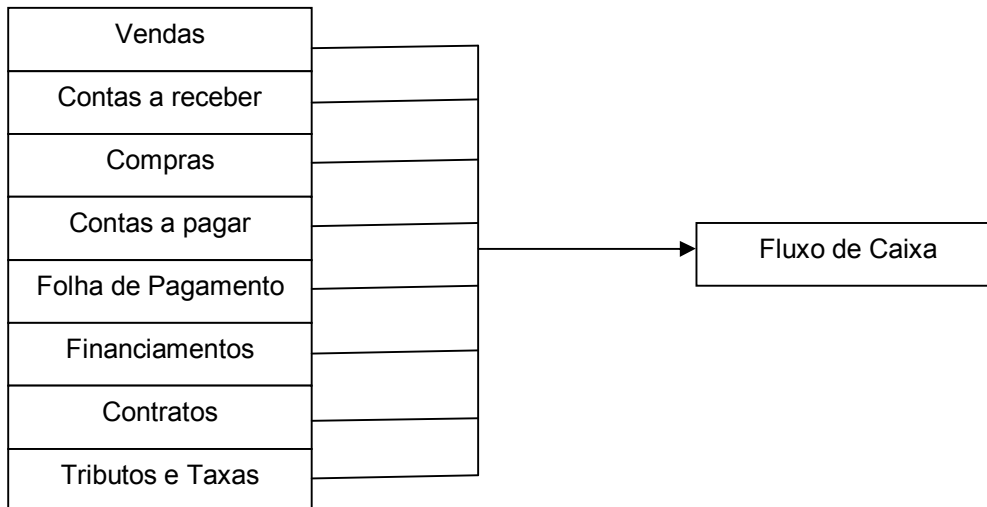
O fluxo de caixa (FC) é um dos principais instrumentos de controle gerencial, é imprescindível na atividade empresarial, através dele é possível avaliar se a empresa é autossuficiente no financiamento do seu giro, bem como prever sua capacidade de expansão com recursos próprios. Este se apresenta como um dos instrumentos mais eficazes na gestão financeira das empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando o processo de tomada de decisão (MATARAZZO, 2010; ASSAF NETO e LIMA, 2011).

Matias (2007) define fluxo de caixa como o conjunto de procedimentos que permite, antecipadamente, avaliar as decisões pertinentes à administração de recursos financeiros. Complementa tal definição esclarecendo que, a partir do fluxo de caixa é, possível identificar se a empresa está com excesso de recursos, que deve ser aplicado, ou se está com escassez, que demanda captação.

O fluxo de caixa ajuda o empresário a controlar o capital de giro, identifica os problemas que podem ser enfrentados e ainda faz parte de um planejamento. Uma empresa que funciona sem nenhum planejamento, em pouco tempo os problemas econômicos e financeiros começam a surgir (SANTOS, 2010).

A Figura 03 de Santos (2010) apresenta um esquema do sistema de informações que são registradas no fluxo de caixa.

Figura 03 - Sistema de informações registradas no Fluxo de Caixa



Fonte: Adaptado de Santos (2010, p.50).

A Figura 03 evidencia que todos os eventos citados fornecem informações, que são registradas no fluxo de caixa e que, reunidos, fornecem a informação do saldo desta ferramenta importante na gestão financeira, de empresas de qualquer porte.

Na gestão de caixa, é importante conhecer a capacidade de obtenção de recursos de longo prazo para a empresa. Conhecendo o limite de crédito que a empresa possui perante os credores e acionistas, é possível planejar a expansão do nível de atividades e resolver possíveis oscilações de disponibilidades de caixa (HOJI, 2011).

O fluxo de caixa é salientado como importante ferramenta de gestão financeira por Gazzoni (2003, p. 18).

O aumento da competitividade cobra maior eficiência na gestão dos recursos empresariais, ao mesmo tempo em que exige bens e serviços a preços menores e com melhor qualidade. Não há mais espaços para o empirismo administrativo. O que se observa, é que problemas financeiros podem surgir, oriundos das limitações das informações para a tomada de decisão. A gestão empresarial necessita de ferramenta, capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para esta finalidade, que possibilite identificar as necessidades ou sobras de caixa na busca de um equilíbrio financeiro no curto prazo.

Segundo Cominetti (2003) a implantação do fluxo de caixa e o conhecimento do ciclo operacional são cruciais para a boa administração e são ferramentas indispensáveis de uma gestão financeira consistente. A ferramenta fluxo de caixa é imprescindível na GF das empresas e se torna necessária para projeção de

entradas e saídas com alto grau de acerto, para possibilitar a redução da necessidade de capital de giro, diminuição dos custos financeiros e a obtenção da liquidez almejada (ZDANOWICZ, 1998).

Salienta-se que, o FC é feito com a adoção do regime de caixa, que é um sistema de registro contábil em que os recebimentos e pagamentos em dinheiro são registrados no momento que ocorrem, e não no momento do fato gerador, em que se tornam conhecidos os direitos ou as obrigações (HOJI, 2011).

Diante do exposto, o fluxo de caixa tem como principal finalidade informar a capacidade de liquidez da empresa no curto prazo. Outras finalidades que podem ser citadas são importantes no planejamento de contratações de empréstimos e financiamentos, no planejamento das aplicações das sobras de caixa, visando maximizar o rendimento e na avaliação de impactos financeiros ocasionados por aumento de custos ou de vendas (SANTOS, 2010).

No ANEXO D pode-se observar um modelo de planilha de fluxo de caixa diário aplicável aos micro e pequenos negócios disponibilizada pelo SEBRAE através do curso de Análise e Planejamento Financeiro, na modalidade de ensino a distância. A planilha contempla o saldo inicial de caixa, as entradas e saídas, e ao final determina o saldo final de caixa diário.

f) Contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial é voltada para fins internos e procura suprir os gestores de um elenco maior de informações voltadas, exclusivamente, para a tomada de decisões. Esta ciência está muito relacionada com a gestão financeira porque os relatórios gerados no setor contábil são fontes de informações utilizadas para o suporte da decisão e gestão empresarial (MARION, 2012; BRUNI, 2011).

A contabilidade é importante para as empresas e os autores Gimenez e Oliveira (2011, p. 6) traduzem este aspecto.

Empreendedores e executivos necessitam de informações oriundas da contabilidade, mais especificamente do sistema de informações contábeis, para apoiá-los no processo de gestão: planejamento, execução e controle. São úteis informações sobre a utilização eficiente dos recursos medidos pela lucratividade, de cada departamento e da empresa com um todo, bem como o comportamento dos lucros.

A contabilidade é, também, chamada de linguagem de negócios e é considerada insumo básico para o processo de tomada de decisão dos agentes econômicos. Salieta-se que de nada adianta os contabilistas fornecerem as demonstrações financeiras sem que o pequeno empreendedor detenha o conhecimento para interpretar tais informações (FERRONATO, 2015).

Os pequenos empresários, com certa frequência, têm falido ou possuem sérios problemas de sobrevivência e a crítica recai sobre a carga tributária, encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, mas se observa que a causa está na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo e, sem dados confiáveis. Nestas empresas observa-se uma contabilidade distorcida, irreal, em consequência de ter sido elaborada com o único fim de atender a exigências legais fiscais (MARION, 2012).

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 3), a contabilidade gerencial é conceituada como o sistema de informação,

[...] que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Independente do porte da empresa, o tema contabilidade gerencial merece atenção porque esta ramificação da contabilidade está ligada diretamente no processo de gestão financeira e na consequente tomada de decisão nas empresas, pois é através desta que se pode obter uma visão da situação econômica e financeira da empresa.

Bernardes e Miranda (2011, p. 86), ponderam que:

apesar da grande maioria dos pequenos empresários se esforçarem para reduzir seus custos, optando pela não contratação de um profissional qualificado para auxiliá-lo a gerir melhor seu negócio, é importante fazer a simples comparação entre custo e benefício, em muitos casos o custo é facilmente diluído quando os resultados gerados pelos serviços prestados se tornam um lucro significativo ao final da conta.

Segundo Atkinson et al. (2008), a informação contábil gerencial são dados financeiros e operacionais sobre atividades, processo, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes de uma empresa e representa uma das principais fontes para tomada de decisão e controle nas organizações.

A qualidade da informação contábil gerencial, e não a quantidade é o fator

mais importante no cenário empresarial, atualmente. O fato de o empresário dispor da informação certa e no tempo certo, para determinada situação contribui para que o gestor tenha mais segurança na tomada de decisões, especialmente nas MPES onde a demanda de trabalho para os empreendedores é bem significativa na área operacional e administrativa em função da economia necessária para que a empresa desenvolva suas atividades e possa gerar retorno sobre os investimentos dos proprietários (MARION, 2012).

Segundo Loddi (2008), a decisão de implantar a contabilidade gerencial na empresa trará instrumentos financeiros que auxiliarão o empresário na gestão empresarial. Dessa forma, estará exercendo a capacidade administrativa que é exigida nos dias de hoje para lidar com as tarefas diárias que, por mais simples que pareçam, influenciarão nos resultados da empresa.

Para Fernandes Oliveira (2015, p. 141), “[...] a melhor forma de se demonstrar a eficácia de uma organização é pela medição do seu desempenho financeiro, cuja base informacional sustenta-se nos sistemas contábeis”.

Oliveira et al. (2014, p. 46) explicam que, “[...] para o empresário é importante fortificar-se de informações contábeis, pois o universo empresarial hoje é competitivo, e sem essas informações a empresa deixa de saber qual é a sua situação financeira e sua lucratividade”.

Beuren, Barp e Filipin (2013) concluíram no artigo Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis, que as empresas tem necessidade de uma contabilidade voltada ao processo de gestão e que existe uma receptividade dos empresários para a prática da contabilidade gerencial.

Neste contexto, pode-se verificar, a partir das evidências identificadas na literatura, que o gerenciamento financeiro das organizações passa, essencialmente, pelo uso da contabilidade gerencial.

g) Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial (BP) é o primeiro e mais básico relatório da contabilidade e que apresenta, de forma distinta, bens e direitos separados das obrigações e do patrimônio líquido. É uma peça contábil que tem a finalidade de apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data,

sempre divulgando a posição na data de 31 de dezembro de cada ano. De forma mais ampla, esta demonstração é a representação gráfica do patrimônio e evidencia a estrutura financeira em termos de capitais conquistados e de investimentos realizados (BRUNI, 2011; MATARAZZO, 2010; HOJI, 2011; FERRONATO, 2015).

O BP é dividido em ativo, composto por bens e direitos, que representam as aplicações dos recursos e o passivo que mostra as obrigações e de onde vieram os recursos, ou seja, os recursos provenientes dos sócios e de terceiros. O BP deve ser estruturado de acordo com os preceitos da Lei nº 11.638/07 e segundo os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Ressalta-se que para o gestor financeiro este relatório demonstra o equilíbrio entre os investimentos (ativos) e financiamentos (passivo e patrimônio líquido) (SILVA, 2005; BRUNI, 2011).

No Quadro 02, visualiza-se a estrutura resumida do balanço patrimonial.

Quadro 02 - Estrutura do balanço patrimonial

Balanço Patrimonial	
Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo Não Circulante
Ativo Não Circulante	Patrimônio Líquido

Fonte: Megliorini & Vallim (2009, p. 171)

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007) ressaltam a importância de que as contas sejam classificadas no balanço de forma ordenada e uniforme, para permitir aos usuários uma adequada análise e interpretação da situação patrimonial e financeira.

h) Demonstrativo de resultados

O Demonstrativo de Resultados (DR) é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa de um período específico, normalmente um ano. É apresentado de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado que se positivo é lucro, e se negativo é prejuízo. Desta forma, este demonstrativo evidencia os resultados econômicos da organização (IUDICÍBUS; MARION, 2011).

Matarazzo (2010, p. 30) detalha os eventos que geram os aumentos e diminuições no DR.

A Demonstração de Resultados é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam reduções do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis, redução do Ativo ou aumento do Passivo exigível.

A Demonstração de Resultados é elaborada seguindo o regime da competência, que é um sistema utilizado pela contabilidade em que os futuros (e presentes) recebimentos e pagamentos são registrados no momento da ocorrência do respectivo fato gerador, ou seja, a empresa registra o fato, independentemente se o pagamento ocorreu ou se o recebimento foi efetivado (HOJI, 2011).

Portanto, o DR retrata apenas o fluxo econômico de uma organização, ou seja, é um resumo do movimento de entradas e saídas no Balanço Patrimonial entre duas datas. De acordo com a Lei 6.404/76, a Demonstração do Resultado do Exercício, deve ser apresentada com detalhes das receitas, despesas, ganhos e perdas e esclarecendo o lucro ou prejuízo do exercício (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2007)

Ferronato (2015) reforça que o DR resume a rentabilidade, informa a riqueza gerada e evidencia o lucro líquido auferido pelas empresas.

A depreciação é um item importante do DR e deve ser calculada para que reflita nos custos dos produtos e nas despesas da empresa. Esta conta contábil reflete o desgaste usual dos bens do ativo imobilizado (SANTOS; VEIGA, 2012.)

Importante ressaltar que o DR acumula receitas, custos e despesas relativas a um período de tempo, mostrando o resultado e possibilitando ao usuário conhecer os componentes principais da demonstração. A seguir, na Quadro 03, apresenta-se o modelo de DR com base na Lei 6.404/76 com as alterações das Leis 11.638/07, Lei 11.941/09 e as Normas Contábeis CPC 26 e Resolução 1.255/09 (MARION, 2012).

Quadro 03 - Modelo de Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (DR)
RECEITA BRUTA DE VENDAS
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS
(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS
(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS
LUCRO BRUTO
(-/+) DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS
Despesas Comerciais
Despesas Administrativas
Despesas Tributárias
Outras Receitas Operacionais
Outras Despesas Operacionais
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO
Despesas financeiras
Receitas financeiras
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO
(-) Provisão para a Contribuição Social sobre o Lucro
(-) Provisão para o Imposto de Renda Pessoa Jurídica
RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS
Resultado líquido após os tributos das operações descontinuadas
Resultado líquido de baixas de ativos e mensuração do valor justo
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO

Fonte: Adaptado de Marion (2012, p. 135).

Conforme Santos e Veiga (2012), o resultado evidenciado pelo DR é refletido, ao final de cada período, no patrimônio líquido e serve de indicador da eficiência por demonstrar o retorno do investimento efetuado pelos sócios, na forma da remuneração do capital investido.

O DR é uma ferramenta fundamental que, analisada em conjunto com o fluxo de caixa, irá fornecer informações importantes para o empresário administrar as receitas, custos, despesas e resultados da empresa.

i) Análise da situação econômico-financeira

As demonstrações financeiras de uma empresa são importantes fontes de informações para tomada de decisão. Por exemplo, no BP, pode-se conhecer melhor a situação financeira, patrimonial e, também, verificar como está o endividamento da empresa. A análise das demonstrações financeiras é realizada pelas ferramentas básicas de análise de balanços que são a análise vertical, horizontal e por índices econômico-financeiros (ALVES, 2013).

Conforme Silva (2005, p. 26),

[...] a análise financeira de uma empresa consiste no exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, sendo estes dados as demonstrações contábeis, programas de investimento, projeções de vendas, projeção de caixa, por exemplo.

“A análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, bem como a participação de cada item do DR na formação do lucro ou prejuízo” (HOJI, 2014, p. 284).

A análise horizontal tem por objetivo tornar a análise financeira mais dinâmica, revelando o desempenho e as tendências da empresa, com a finalidade de evidenciar a evolução dos itens das demonstrações contábeis por períodos, meses ou anos (MARION, 2012).

A análise por índices econômico-financeiros envolve métodos de cálculo e interpretação com o objetivo de analisar e monitorar o desempenho da empresa e os insumos fundamentais, são o BP e a DRE. A grande vantagem da análise é que ao estabelecerem números relativos é possível transformar dados do balanço ou demonstrativos financeiros comparáveis com outras empresas no mercado e, também, acompanhar a evolução dos índices na mesma empresa a partir das comparações ano a ano (GITMAN, 2010).

Conforme Trindade et al. (2013), cada empresa deve estabelecer a quantidade ideal de índices, conforme o respectivo modelo de negócio e prioridades, ou seja, não deverá ser usada uma quantidade excessiva de índices que dificultem o trabalho e nem poucos que sejam insuficientes para obter boas conclusões.

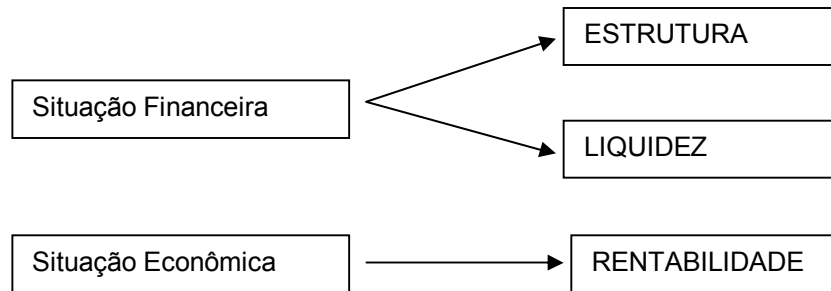
Conforme HOJI (2014, p. 284), “[...] a técnica de análise por meio de índices consiste em relacionar contas e grupo de contas para extrair conclusões sobre tendências e situação econômico-financeira da empresa”.

Os índices de liquidez ou solvência visam medir a capacidade da empresa em pagar corretamente todos os seus compromissos passivos assumidos. Eles números mostram a situação financeira da organização. Quanto maior o índice, melhor. Os principais índices calculados são a liquidez geral, a liquidez corrente e a liquidez seca. Estes números revelam a existência do grau de solvência satisfatório (MARION; RIBEIRO, 2011).

Para Matarazzo (2010), os índices são divididos em indicadores que evidenciam aspectos da situação financeira e os que evidenciam aspectos da

situação econômica. Na Figura 04, a seguir, observa-se a divisão dos índices conforme a situação que evidenciam e os principais aspectos revelados.

Figura 04 - Principais aspectos revelados pelos índices econômico-financeiros



Fonte: Matarazzo (2010, p. 84).

A análise da situação econômica é realizada com base no fluxo de receitas e de despesas evidenciadas no DR, e tem como a finalidade principal verificar a rentabilidade obtida pelo capital investido na empresa (MARION; RIBEIRO, 2011).

Zdanowicz (1998) enfatiza a importância e ainda faz um comparativo entre o DR e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Para este autor, a utilização em conjunto desses dois demonstrativos contábeis possibilita aos gestores uma maior segurança na administração de suas finanças, sendo que a DFC retrata a real situação financeira da empresa, proporcionando uma visão mais abrangente dos recursos disponíveis, enquanto a DRE coloca à disposição da empresa a sua situação econômica.

No Quadro 04, a seguir, são apresentados os principais índices de liquidez ou solvência, as Equações 6, 7 e 8 e o que cada um indica.

Quadro 04 - Principais índices de liquidez ou solvência

Índice	Equação	Indica
Liquidez geral (LG)	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{RLP}}{\text{Passivo Não Circulante}} \quad (6)$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante mais Realizável Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.
Liquidez corrente (LC)	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (7)$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.
Liquidez seca (LS)	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (8)$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante.

Legenda: RLP = Realizável a Longo Prazo.

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86).

Os indicadores de estrutura de capitais revelam as diversas fontes de financiamento da empresa, ou seja, quanto de recursos de terceiros (dívidas) e de recursos próprios são usados para financiar seus ativos. Esses índices relacionam as várias fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição do capital próprio com relação ao capital de terceiros (MARION; RIBEIRO, 2011). A interpretação destes índices é quanto menor, melhor. Gitman (2010) ressalta a importância destes índices porque quanto maior a dependência dos capitais de terceiros maior o risco da empresa não honrar suas obrigações com acionistas e credores. O Quadro 05, a seguir, ilustra os principais índices de estrutura de capitais, as Equações 9, 10, 11 e 12 e o que cada um indica.

Quadro 05 – Principais índices de estrutura de capitais

Índice	Equação	Indica
Participação de capitais (Endividamento)	$\frac{PC}{PL} = \frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$ (9)	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.
Composição do endividamento	$\frac{PC}{CT} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$ (10)	Qual o percentual de obrigações à curto prazo em relação às obrigações totais.
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{PC}{PL} = \frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$ (11)	Quanto \$ a empresa aplicou no Ativo não Circulante para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.
Imobilização de Recursos Correntes	$\frac{PC}{PL} = \frac{\text{Ativo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Passivo Não Circulante}} \times 100$ (12)	Que percentual dos Recursos não Correntes (Patrimônio Líquido e Passivo Não Circulante) foi destinada ao Ativo Não Circulante.

Legenda: PC = Passivo Circulante PL = Patrimônio Líquido CT = Capitais de Terceiros.
 Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86).

Os índices de rentabilidade medem quanto estão rendendo os capitais investidos pelos sócios ou proprietário na empresa. São indicadores muito importantes, porque evidenciam o sucesso (ou insucesso) empresarial, isto é, o grau de êxito econômico da empresa (HOJI, 2014). A interpretação destes índices é quanto maior, melhor. O Quadro 06, a seguir, mostra os principais índices de rentabilidade, as Equações 13, 14, 15 e 16 e o que cada um indica.

Quadro 06 – Principais índices de rentabilidade

Índice	Equação	Indica
Giro do Ativo	$\frac{V}{AT} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}} \text{ (13)}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.
Margem Líquida	$\frac{LL}{V} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100 \text{ (14)}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.
Rentabilidade do Ativo	$\frac{LL}{AT} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100 \text{ (15)}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{LL}{PL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100 \text{ (16)}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício.

Legenda: V = Vendas AT = Ativo LL = Lucro líquido
 Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86).

V = Vendas PL = Patrimônio Líquido.

A finalidade principal da análise econômico-financeira com o uso de índices, mais do que retratar o que aconteceu no passado é fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro. Pode ser considerado um importante instrumento de gestão financeira porque permite analisar e monitorar o desempenho das empresas com base nos dois principais demonstrativos financeiros que são o balanço patrimonial e a demonstração do resultado (IUDICÍBUS, 2007; GITMAN, 2010).

j) Análise do custo/volume/lucro

Em relação à gestão de custos nas MPEs e empresas de pequeno porte (EPP), incluindo o controle e o cálculo dos custos dos produtos/serviços, pode-se dizer que a realidade é bem diferente daquela encontrada nas empresas de maior porte. Enquanto estas, via de regra, possuem departamentos e pessoal específicos para esse fim, nos pequenos e médios negócios, estudos apontam que a maioria delas tem sua contabilidade terceirizada ou, então, os custos são calculados de maneira intuitiva pelos proprietários e, que estes, muitas vezes, não conhecem a composição dos custos de seus principais produtos/serviços (BACIC, MEGLIORINI, e OLIVEIRA, 2011).

No Quadro 07, a seguir, são abordados os principais termos e conceitos da área de custos, conforme Martins (2010) relacionados à análise das relações custo/volume/lucro.

Quadro 07 - Principais termos e conceitos de custos

Termo	Conceito
Gasto	Representa a compra de um produto ou serviço que gera sacrifício financeiro para empresa para a obtenção de qualquer produto ou serviço mediante entrega ou promessa de entrega de ativos. Ex.: compra de embalagem.
Investimento	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Ex.: compra de uma máquina.
Despesas	Gastos com bens ou serviços necessários para a obtenção de receita (direta ou indiretamente). Ex.: materiais de escritório.
Custos	São gastos com bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Ex.: matéria-prima.
Desembolso	Trata-se do pagamento da aquisição de um bem ou serviço. Ex.: pagamento da conta de telefone.
Perda	Bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária Ex.: furto.
Ganho	Assim como a perda, é aleatório. Trata-se de lucro decorrente da atividade não operacional da empresa. Ex.: venda de um imobilizado.
Custos fixos (CF)	São aqueles que permanecem inalterados, apesar do aumento do volume de produção, até o volume máximo. O custo fixo unitário é variável
Custo variáveis (CV)	Variam proporcionalmente com o volume de produção. Todavia, o custo variável unitário é fixo.
Margem de contribuição (MC)	É calculada pela diferença entre receita (vendas) e os custos e despesas variáveis.
Ponto de equilíbrio (PE)	Volume de produção e venda no qual não há lucro ou prejuízo.

Fonte: Martins (2010)

Os termos apresentados no Quadro 07 são conceitos importantes para os gestores, porque a separação de despesas e custos, bem como a classificação destes em fixos e variáveis, auxilia a administração no planejamento e na tomada de decisão (D'AMATO et al., 2012).

Os custos estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços e compõem o valor dos estoques. As despesas estão associadas ao período e são gastos administrativos, ou com vendas e ocorrência de despesas financeiras (BRUNI, 2012).

Em termos práticos, a distinção entre custos e despesas nem sempre é fácil, e Ferronato (2015, p. 153) propõe uma regra didática: “[...] os gastos com o produto até que esteja pronto é custo; a partir daí, é despesa”.

A análise de custo/volume/lucro é fundamental para as empresas de todos os portes e para o cálculo desta é necessária a determinação da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio das operações das organizações.

Segundo Martins (2010), a Margem de Contribuição (MC) por unidade, é a diferença entre o preço de venda e a soma de custo e despesa variáveis de cada produto. E o cálculo pode ser realizado com a adoção da Equação 17, a seguir:

$$\text{MC (unitária)} = \text{PV} - \text{CV} - \text{DV} \quad (17)$$

Onde MC = margem de contribuição unitária, PV = preço de venda unitário, CV = soma dos custos variáveis por produto e DV = soma das despesas variáveis por produto.

Segundo Alves (2013, p. 67),

[...] o objetivo principal de qualquer empreendimento é alcançar o maior lucro possível. Nas empresas em que se trabalha com variados tipos de produtos, uma das formas de maximizar o resultado é encontrar o melhor *mix* de produção, ou seja, determinar o conjunto de produtos para produção e venda que permitirá a obtenção do lucro máximo.

A margem de contribuição é o valor que resta do preço de venda de um produto depois da dedução de seus custos e despesas variáveis. Representa a parcela excedente dos custos e das despesas gerados pelos produtos (MEGLIORINI, 2012).

Ferronato (2015, p. 164) esclarece que,

[...] considerando todos os custos e despesas envolvidos, o conceito de margem de contribuição é de grande importância nas decisões da administração para definir o preço de um produto, para identificação da real rentabilidade do produto e para medir o melhor aproveitamento da capacidade instalada.

Sendo assim, deve-se analisar a margem de contribuição unitária dos produtos que também dependerá do ramo de atividade, pois, pode haver restrições que limitem a produção e que devem ser avaliadas. A análise da MC é importante para tomada de decisões gerenciais porque tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando o desempenho de cada um, ou seja, quanto cada produto está contribuindo, ou não, para formar o lucro da empresa (CREPALDI, 2011; MARTINS, 2010).

Neste sentido, segundo Bruni (2011) a análise de lucratividade refere-se ao ganho sobre as vendas, ou seja, relaciona-se com as diferentes medidas de lucro, como lucro bruto, lucro operacional ou lucro líquido, e as vendas líquidas.

Wernke (2008, p. 263) ressalta que “[...] os índices de lucratividade servem para que o gestor financeiro avalie o desempenho empresarial relativamente ao potencial de geração de lucros”. Santos (2010) salienta que, mesmo quando o lucro global da empresa é considerado satisfatório, é importante avaliar a lucratividade de produtos e serviços. Em algumas situações, a empresa mantém produtos e serviços cujos resultados deficitários são compensados pelos lucros gerados por outros. O mesmo autor indica que a lucratividade por produto pode ser apurada através da margem de contribuição unitária.

Diante do exposto, a determinação da lucratividade por produto é importante para definir os produtos que serão produzidos ou retirar do mercado os produtos que possuem baixa lucratividade.

O ponto de equilíbrio (PE) é uma ferramenta importante para gerência, porque evidencia, em termos qualitativos, qual o volume de produtos ou serviços que deve ser produzido e vendido para que a empresa possa conseguir cobrir os seus custos e despesas. Torna-se relevante avaliar e mensurar o volume de vendas necessário para cobrir os custos e despesas e começar a formar resultado positivo (FERRONATO, 2015; FONTOURA, 2013).

Para Megliorini (2012), o PE é a situação obtida quando se atinge o nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas, ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. O lucro começa a ocorrer com as vendas adicionais após ter sido alcançado o PE.

A seguir, a Equação 18 utilizada para calcular o ponto de equilíbrio contábil em quantidades de produtos:

$$PE \text{ contábil} = \frac{\text{Custo e despesas fixos totais}}{\text{Margem de Contribuição (unitária)}} \quad (18)$$

De acordo com Megliorini (2012, p. 150),

[...] o ponto de equilíbrio econômico diferencia-se do ponto de equilíbrio contábil por considerar que a margem de contribuição, além de suportar os custos e despesas fixos, deve cobrir o custo de oportunidade do capital investido na empresa.

O custo de oportunidade representa o valor que o empreendedor teria de retorno sobre o capital investido na empresa, se tivesse optado por alternativa de investimento, sendo assim, corresponde à remuneração descartada. O custo de

oportunidade representa que pelo menos os juros sobre o capital próprio precisam ser recuperados (MEGLIORINI, 2012; SILVA, LINS, 2014).

A seguir, a Equação 19 utilizada para calcular o ponto de equilíbrio econômico:

$$PE \text{ econômico} = \frac{\text{Custo e despesas fixos} + \text{Custo de oportunidade}}{\text{Margem de Contribuição (unitária)}} \quad (19)$$

Segundo Megliorini (2012) no ponto de equilíbrio financeiro a margem de contribuição deve suportar os custos e despesas fixos sem a depreciação, porém, mais as amortizações de empréstimos e juros. A depreciação é deduzida por não ser um custo ou despesa que gera saída de recursos do caixa. Esta abordagem do PE é considerada a mais prudente para os novos empreendimentos, visto que inúmeras são as empresas que fecham antes de completar dois anos, conforme pesquisas do SEBRAE (2010) por não terem um nível adequado de vendas para obter o equilíbrio financeiro.

A seguir, a Equação 20 utilizada para calcular o ponto de equilíbrio financeiro:

$$PE \text{ financeiro} = \frac{\text{Custo e despesas fixos} - \text{Depreciações} + \text{Dívidas do período}}{\text{Margem de Contribuição (unitária)}} \quad (20)$$

A análise do PE é um instrumento relevante para a gerência visualizar a situação econômica global das operações e tirar frutos das relações entre as variáveis custo/volume/lucro (FONTOURA, 2013).

Conforme Santos (2010, p. 169),

[...] a empresa pode usar os resultados da análise de custo com vários objetivos, como, por exemplo, a avaliação do desempenho econômico da empresa, acompanhamento de metas de redução de custo e análise de sua competitividade.

Na pesquisa de Cominetti (2003), o autor destaca que em poucas empresas de pequeno porte se tem o conhecimento claro de qual é o seu ponto de equilíbrio financeiro, e não o utiliza como ferramenta de gestão, o que dificulta e muito a coordenação do fluxo de caixa, haja vista que, juntamente ao ciclo operacional, o ponto de equilíbrio (custo/volume/lucro) é uma das ferramentas auxiliares ao fluxo de caixa.

I) Orçamento

O orçamento empresarial é um instrumento que envolve toda organização, estimulando-a a planejar e, através do controle afere os objetivos, possibilitando retificar os desvios e identificar a existência de potenciais problemas. Possui planos numéricos apoiados no planejamento estratégico validados pela direção, de acordo com os seus objetivos, que são expressos em expectativas numéricas para um determinado período (GIMENEZ; OLIVEIRA, 2011).

O Orçamento Empresarial, segundo Frezatti (2009, p. 44) é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício.

É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Segundo Hoji (2014, p. 410), o orçamento “[...] é um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras, que é representado pelo orçamento geral que, por sua vez, é composto pelos orçamentos específicos”.

No mesmo raciocínio, Mello (2002) complementa a ideia de orçamento empresarial, destacando que todos os gestores em seus níveis funcionais dentro da organização, elaboram seus planos de ação e estes, por sua vez, demonstram os lucros e os custos planejados em suas respectivas áreas, dos quais deverão ser confrontados com a realidade empresarial como um todo, sendo que este, por sua vez, deverá corresponder às expectativas de seus acionistas e colaboradores.

Azevedo e Leone (2011) enfatizam que os empresários que não fazem orçamento, por consequência não fazem planejamento, e isto indica que os mesmos conduzem as finanças da empresa de modo empírico.

A utilização do orçamento empresarial permite que as empresas projetem seus investimentos, ou seja, determinem onde e como podem gastar, analisando e verificando os fatos anteriores, projetando seus resultados futuros. Entende-se que esta prática fortalece o modelo de gestão das empresas e permite uma tomada de decisão mais correta para realização dos investimentos.

Destaca-se que, segundo Fernandes de Oliveira (2015), a gestão orçamentária não dever ser considerada uma prática exclusiva de grandes

organizações, deve ser utilizada pelos micro e pequenos negócios para que o lucro seja encarado como uma meta a ser projetada, gerenciada e atingida e não uma mera consequência do trabalho e das condições de mercado.

2.3 Resumo das ferramentas de gestão financeira

No Quadro 08, a seguir, são expostas as ferramentas ou práticas de gestão financeira abordadas neste trabalho e a finalidade, que visam dar suporte à pesquisa aplicada.

Quadro 08 - Resumo das ferramentas de gestão financeira

Ferramentas ou práticas de gestão financeira	Finalidade
1. Administração do capital de giro	A administração do capital de giro contempla as decisões do administrador financeiro em relação aos ativos e passivos circulantes e a articulação ideal das contas desses dois grupos, assegura à empresa capacidade de liquidez e de obtenção de rentabilidade exigida pelos fornecedores de capital (MEGLIORINI; VALLIM, 2009, p. 171).
2. Administração do contas a receber	Tem a função de acompanhar e controlar o processamento da cobrança das vendas de forma criteriosa e organizada, visando garantir que os valores sejam recebidos nos prazos para não prejudicar a gestão do capital de giro (SOUSA, 2007).
3. Administração do contas a pagar	Tem a função de controlar as obrigações, visando o pagamento nas datas corretas para evitar a geração de encargos financeiros (GITMAN, 2010).
4. Administração dos estoques	Tem a função de determinar e manter um nível apropriado de estoques que assegure o atendimento dos clientes sem prejudicar o giro do capital da empresa (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).
5. Fluxo de caixa	É considerado o principal instrumento de gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período. Também permite prever as deficiências e/ou sobras de caixa (SILVA, 2005).
6. Contabilidade gerencial	É uma ramificação da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais visando a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa (CREPALDI, 2011).
7. Balanço patrimonial	É um demonstrativo contábil que apresenta a situação patrimonial e financeira, em uma determinada data, e possibilita acompanhamento e entendimento da situação das entidades (MARION, 2012).
8. Demonstrativo de resultados	Este demonstrativo se destina a evidenciar a formação do resultado líquido do exercício, com a apuração de lucro ou prejuízo, por meio de demonstração vertical, confrontando receitas, custos e despesas apuradas, seguindo o regime de competência (SANTOS e VEIGA, 2012, p. 57).
9. Análise da situação econômico-financeira	A análise visa o estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam, de base para previsão de tendências futuras (ASSAF NETO e LIMA, 2011, p. 98).
10. Relação custo/volume/lucro	Foram abordados os cálculos da margem de contribuição que é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis de um produto. A MC visa determinar os produtos que contribuem com a formação do lucro. E do ponto de equilíbrio que é a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o total dos custos e despesas, ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. Informação importante para projetar as vendas para que a empresa obtenha o maior lucro possível dentro da capacidade disponível (MARTINS, 2010).
11. Orçamento	O orçamento estabelece um modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. É, portanto, uma declaração do que deve ser feito com os recursos financeiros no futuro (CUNHA, 2002).

Fonte: Elaborado com base no referencial teórico citado.

2.4 Gestão financeira em MPEs

Diante do foco deste trabalho ser a gestão financeira em MPEs, buscou-se embasar, teoricamente, o tema aplicado aos pequenos negócios, visando dar suporte para a pesquisa realizada com as empresas em estudo.

2.4.1 Definições de microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte

No ano de 2008, com a homologação da Lei complementar 128 de 19/12/2008, que alterou alguns artigos da Lei complementar nº 123 de 14/12/2006, foi institucionalizada a figura do Microempreendedor Individual (MEI) que é a pessoa jurídica que trabalha por conta própria, fatura anualmente até R\$ 60.000,00 e poderá ter no máximo um empregado. O advento desta lei permitiu que muitos empreendedores informais pudessem registrar-se como empresas formais e tivessem acesso a benefícios e vantagens que estimulariam o crescimento da economia e da geração de novos postos de trabalho (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2015).

As empresas podem ser classificadas de acordo com diferentes critérios, como número de empregados e faturamento anual e, de acordo com a Lei Geral nº 123/2006 e alterações, intitulada de Lei Geral das Micro e Pequenas empresas, são as empresas classificadas como sociedade empresária ou simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente incluído no registro de empresas mercantis ou no registro civil. As pequenas empresas são classificadas, resumidamente, conforme Quadro 09, a seguir.

Quadro 09 - Critérios de classificação das empresas pela Lei complementar 123/2006 de 14/12/2006

Tipo	Critérios
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Receita bruta anual igual ou superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Fonte: Brasil (2011)

O Quadro 10 evidencia a classificação das empresas de acordo com o número de empregados em conformidade com o SEBRAE.

Quadro 10 - Classificação do SEBRAE das empresas de acordo com o número de empregados

Empresas	Microempresas	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Indústria	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Mais de 500 empregados
Comércio e serviços	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Sebrae (2009).

A classificação das empresas quanto ao seu tamanho depende de vários critérios, variáveis e dinâmicos e, cada estado brasileiro possui seus critérios próprios para classificar as Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

No estado do Rio Grande do Sul, considera-se o valor da receita bruta anual e o número de funcionários para definir a classificação das empresas, conforme mostra o Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 - Critérios de classificação das empresas no estado do Rio Grande do Sul

Tipo	Critérios
Microempresa	Receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 240.000,00 e empregar, no máximo, 9 funcionários
Empresa de Pequeno Porte	Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00, além de empregar entre 10 e 49 funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora conforme informações do site da Secretaria da Fazenda do estado do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: www.sefaz.rs.gov.br. Consulta em: 15/08/15.

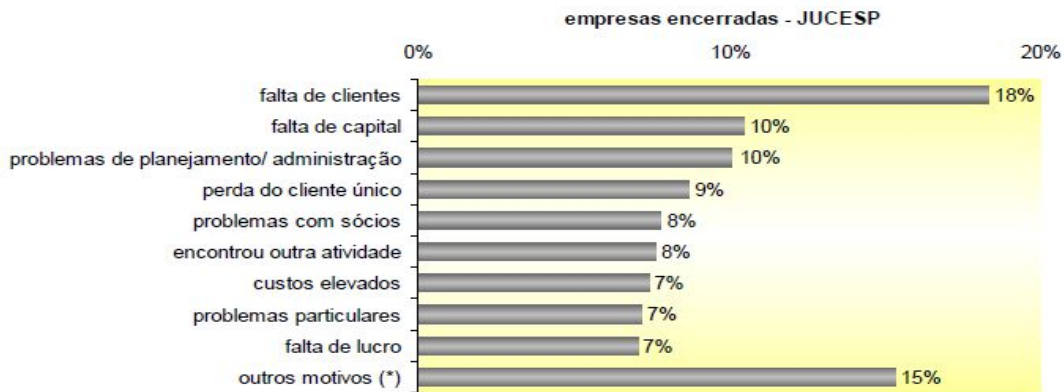
O presente estudo utilizou a classificação de porte das MPEs definida pelo SEBRAE, com base no número de funcionários, pela facilidade de obtenção da informação no levantamento de campo da pesquisa.

2.4.2 Gestão financeira em PMEs

Esta subseção começa com a transcrição da citação do Sebrae (2004), porque instiga a reflexão: “[...] o principal motivo da mortalidade da empresa [micro e pequena], segundo os proprietários/administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa” (SEBRAE, 2004, p. 19).

Na pesquisa do SEBRAE SP (2010) as causas do fechamento das empresas são ilustradas, conforme mostra a Figura 05, a seguir.

Figura 05 - Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio



Fonte: SEBRAE SP (2010).

Observando os motivos citados, verifica-se que a falta de capital de giro ficou em segundo lugar, com 10%, evidenciando que o controle e o planejamento financeiro influenciam muito na continuidade e no sucesso das empresas.

Segundo Lucato (2003) do ponto de vista dos empresários e administradores de pequenas e médias empresas, as dificuldades, geralmente, começam pelo caixa. A reserva de caixa que existia desaparece e o caixa acaba antes do mês terminar. Começam, então, as dificuldades para pagamento da folha de pagamento de salários. As operações de captação de recursos com bancos ficam prejudicadas por não existirem duplicatas em volume suficiente para lastrear as operações. Surgem os atrasos nos pagamentos de fornecedores e pagamento de títulos em cartório. Desenha-se, assim, um cenário em que os empresários definem como um problema financeiro. Lucato (2003, p. 54) salienta que “[...] é preciso estabelecer um conceito basilar para se entender corretamente os problemas financeiros enfrentados por uma empresa: todo problema financeiro é consequência de um problema operacional”.

A empresa que possui lucros continuamente nas suas operações, e reinveste parte na própria empresa, conseqüentemente, terá saldo de caixa positivo e, provavelmente, não terá dificuldades financeiras. Por outro lado, a empresa que tem prejuízo contínuo nas suas operações terá redução do caixa e, assim, surge a figura

do problema financeiro na vida da empresa, sendo um sintoma de uma doença mais grave que é um problema operacional (LUCATO, 2003).

Lucato (2003) enfatiza que os gestores das PMEs costumam balizar suas decisões com base no saldo de caixa e bancos e, raramente, analisam o demonstrativo de resultados. Na sequência dos acontecimentos, a empresa acaba ficando sem recursos no caixa e passa por uma sucessão de pequenas dificuldades financeiras que se tornam crônicas, à medida que o tempo passa.

Os seguintes fatos começam a ocorrer e indicam o prejuízo econômico persistente que atinge o caixa da empresa: lenta, mas contínua, diminuição dos saldos bancários, aumento progressivo dos períodos de dificuldade de caixa, atrasos na remuneração dos proprietários, frequentes negociações de prorrogação de prazos de pagamento de fornecedores (LUCATO, 2003).

Diante do exposto, chega-se a um ponto que suscita muitas dúvidas dos micro e pequenos empresários é a diferença entre geração de caixa e lucros da empresa. Hoji (2011, p. 32) afirma que “[...] lucro é diferente de caixa”, da mesma forma que “resultado econômico é diferente de resultado financeiro”. Para uma adequada gestão dos recursos financeiros, o entendimento destes conceitos é de suma importância, porque o empresário imagina que, se tem saldo no caixa, a empresa está gerando lucro e não é o correto. O lucro é o resultado econômico apurado no DR, de acordo com o regime de competência e o saldo de caixa é o resultado financeiro apurado na demonstração do fluxo de caixa, de acordo com o regime de caixa (HOJI, 2011).

Ching, Marques, Prado (2010, p. 74) afirma: “[...] lucro não é dinheiro em caixa”. O lucro realizado é a principal fonte de entrada de caixa em uma empresa. Se uma organização não realiza lucro nas suas operações, no médio e longo prazo, ela não se sustenta, ou seja, não terá recursos financeiros para pagar suas obrigações com empregados, fornecedores, tributos, entre outros.

A pesquisa realizada por Ferronato (2015, p. 82), questionou os empresários sobre os maiores problemas relacionados às MPEs, o resultado foi:

Quais são os maiores problemas da micro e pequena empresa: financeiros, da burocracia, de Recursos Humanos, de vendas ou outros? A indagação foi respondida sob a percepção dos microempresários. Para 61,43% deles os maiores problemas são financeiras e de burocracia.

Godarth e Leismann (2015), no artigo sobre fatores discriminantes de mortalidade e sobrevivência de MPE'S de Francisco Beltrão – Paraná, concluíram que existem leis muito mais ligadas às questões fiscais e burocráticas, e que pouco auxiliam no desenvolvimento das empresas. As leis focam em aspectos de desenvolvimento regional, mas não se traduzem em termos de política públicas claras impactantes para as MPEs. As exigências fiscais por parte dos órgãos governamentais também são citadas como problemas externos enfrentados pelas pequenas empresas, conforme Barros e Modonesi (1993) apud Rodrigues (2013).

Os autores corroboram Rodrigues (2013) com Lucato (2003), Hoji (2011) e SEBRAE (2004), pois, através da pesquisa realizada com empresários de várias unidades da federação do Brasil demonstra-se que, realmente, o tema “problemas financeiros” impacta fortemente na gestão das MPEs.

De acordo com o SEBRAE (2006), há, ainda, muito despreparo quanto às práticas gerenciais nas micro e pequenas organizações, e a não utilização de métodos gerenciais eficazes no gerenciamento dos negócios têm impedido o crescimento das MPE's. O gerenciamento nessas empresas, em muitos casos, é produzido de maneira intuitiva e empírica, poucas são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vistas ao planejamento e apoio à tomada de processo de decisão.

Conforme Santini et al. (2015), que analisaram os fatores de mortalidade em MPEs da região central do Rio Grande do Sul, foi verificado que, em primeiro lugar, foi apontado “falta de clientes” com 45,1% e, em segundo lugar, com 31,4% o motivo de “falta de capital de giro; no sexto lugar “clientes maus pagadores” com 13,5% e, em nono lugar, problemas financeiros diversos com 6,7%. Os autores concluíram que estes aspectos salientam as causas de ordem financeira que causam a mortalidade de MPEs na região central do estado do Rio Grande do Sul.

Estes motivos estão diretamente inseridos na esfera de competências da empresa e podem ser reflexo de deficiências na gestão financeira, implicando, assim, nos resultados dos micro e pequenos negócios (SANTINI et al., 2015).

As autoras, Santos e Costa (2013), investigaram a gerência financeira na prática, o papel do gestor financeiro dentro das pequenas e médias empresas, no Brasil e reforçam a ideia de que a maioria destas organizações não se organiza de forma adequada, montam as empresas com pouca estrutura e sem conhecimento prévio do negócio.

Barbosa e Quintana (2013) realizaram um estudo sobre a gestão do disponível em MPEs, na cidade de Rio Grande/RS, e concluíram que as empresas administram suas disponibilidades de diferentes maneiras que podem estar associadas à estrutura e à atividade que cada uma exerce.

A relevância do estudo centra-se no tratamento dos aspectos relacionados à administração eficaz do caixa, de modo a contribuir com o desempenho das atividades empresariais, reforçando que todas as empresas, independente de seu porte, devem administrar seus recursos, visando o retorno sobre o capital investido (BARBOSA; QUINTANA, 2013).

Barbosa e Quintana (2013) destacam que outro fator percebido na forma de administrar o caixa foi a atitude dos gestores que, muitas vezes, não dominam os conhecimentos técnicos necessários para aplicar os procedimentos de forma adequada corroborando com as conclusões de Santos e Costa (2013) e Santini et al. (2015).

Conforme exposto, a GF nas empresas é considerada uma área complexa e que demanda atenção dos gestores, portanto infere-se que uso da tecnologia da informação (TI) como ferramenta de gestão possibilita uma vantagem competitiva, porque potencializa o controle das diversas atividades relacionadas às áreas administrativa, comercial, operacional e financeira e o que é melhor proporciona, também, rapidez e segurança na tomada de decisão.

Para Starec et al. (2005), a gestão da informação é um fator crítico para a competitividade das empresas. Principalmente para as MPEs, a TI é fundamental para possibilitar, além da sua sobrevivência, a busca por novas e melhores oportunidades no mercado.

Cragg e Zinatelli (1995) apud Almeida e Albino (2006, p. 51), mostram que para as MPEs a necessidade de domínio da informação é uma realidade,

[...] principalmente pelo fato do empresário assumir várias atribuições e responsabilidades em diversas áreas do seu negócio, tais como produção, vendas, compras e outras, o que acaba por sobrecarregar o seu tempo, dificultando o processo de tomada de decisão gerencial.

Diante das evidências, verifica-se que o uso de computadores nas MPEs mostra-se imprescindível porque, conforme Hoji (2014), no mundo globalizado uma empresa sem um sistema de informações ágil, que produza informações confiáveis, perde competitividade.

Almeida e Albino (2006) salientam que aquelas MPEs que conseguirem utilizar melhor o potencial da informação, alcançando um nível elevado de capacitação gerencial, para interagir com os recursos da TI, poderão, de forma mais rápida e eficiente, atingir as suas metas e os seus objetivos de negócios, obtendo, desta, forma maiores vantagens na gestão empresarial.

A seguir, é apresentado o Quadro 12, Resumo sobre os enfoques das pesquisas nacionais realizadas sobre o tema gestão financeira em PMEs, que demonstra oito pesquisas publicadas em livros, periódicos, congressos, teses e dissertações, no período de 2002 a 2015, a localidade/instituição e as ferramentas financeiras recomendadas pelos autores. Esta análise foi realizada com o objetivo de verificar o estado da arte do tema em estudo e fornecer dados para uma análise mais apropriada nos resultados e discussão dos dados desta dissertação. A justificativa da escolha dos autores citados é pela congruência das temáticas abordadas e pela relevância dos dados apurados nas pesquisas.

Quadro 12 - Resumo sobre os enfoques das pesquisas nacionais realizadas sobre o tema gestão financeira em PMEs

Autor(es)	Localidade / Instituição	Enfoque da pesquisa	Ferramentas financeiras recomendadas
Marco Antonio N. da Cunha (2002) (Dissertação)	Rio de Janeiro/FGV	O perfil da administração financeira de pequenas e médias empresas.	Contabilidade gerencial, tesouraria, fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstração de resultados, análises através de índices, análise gerencial de custos, ponto de equilíbrio, análise de investimentos e orçamento.
Adriano Ventura Marques (2008) (Dissertação)	Santos/ UNISANTOS	Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade	Fluxo de caixa, cálculo do preço de venda e <i>mark-up</i> ; cálculo da margem de contribuição; cálculo do ponto de equilíbrio; custos fixos e variáveis; controles do contas a pagar e a receber e gestão de estoques.
Cesar Eduardo Loddi (2008) (Dissertação)	São Carlos/Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo	Aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso	Fluxo de caixa; contabilidade gerencial; treinamento na área de finanças.
Lucas M. dos Santos; Marco Aurélio M. Ferreira; Evandro R. de Faria (2009) (Artigo)	Piracicaba-SP/Revista de Administração UNIMEP	Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas.	Elaboração de relatórios financeiros e a capacitação dos empresários.
José Gilmar de Azevedo e Rodrigo José Guerra Leone (2011) (Artigo)	Fortaleza-CE/Revista Ciências Administrativas (RCA)	Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte.	Administração do capital de giro; fluxo de caixa; análise financeira; orçamento; <i>softwares</i> de gestão financeira.
João Paulo Lima Rodrigues (2013) (Dissertação)	Universidade Potiguar/Natal/RN	Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN.	Gestão de capital de giro; análise de crédito; análise de custos; demonstrações contábeis e indicadores financeiros, orçamento e planejamento financeiro.
Airton João Ferronato (2015) (Livro)	O livro apresenta a dissertação do autor concluída em 2009, no Rio de Janeiro/FGV	A micro e pequena empresa – desafios, sobrevivência e prosperidade: uma busca de soluções integradas.	Alavancagem financeira, operacional e geral; ponto de equilíbrio em um mix de produtos; análise dinâmica do capital de giro; ciclo econômico, operacional e financeiro.
Marco Antonio Fernandes de Oliveira (2015) (Livro)	O livro apresenta a tese de doutorado do autor	Gestão empresarial e desenvolvimento regional: um modelo gestão voltado à alavancagem da sustentabilidade das micro,	DR; balanço patrimonial; análise de lucratividade e rentabilidade, Orçamento.

	concluída em 2009, em Santa Cruz do Sul/PPGDR-UNISC	pequenas e médias empresas de base local.	
--	---	---	--

Fonte: A autora com base nas pesquisas realizadas pelos autores citados.

Na pesquisa realizada por Cunha (2002), o autor analisou como as pequenas e médias empresas são geridas financeiramente, estabelecendo um perfil dessa administração, fazendo comparações entre diferentes portes e setores de atuação. O estudo abordou os principais temas que envolvem a administração financeira como as áreas de tesouraria, fluxo de caixa, demonstrações financeiras, análise de balanços, custos, análise de investimentos e contabilidade. Na comparação por porte, o autor concluiu que as pequenas empresas apresentaram graves deficiências em sua administração, principalmente nos setores de comércio e serviços. Nas médias empresas, foi detectado um avanço significativo na administração financeira.

Além disso, o autor constatou, também, que, no grupo pesquisado, a contabilidade é vista mais com fins fiscais e tributários do que como uma ferramenta para a administração, capaz de ajudar as empresas em seu gerenciamento e este fato contribui para a ineficiência na área de finanças. Ademais, um dos problemas mais recorrentes na administração financeira das pequenas organizações é a dificuldade que o gestor financeiro tem em separar os recursos pessoais dos recursos da empresa (CUNHA, 2002).

Na sua conclusão, o autor reforça que a pesquisa comprovou que as empresas pesquisadas, mesmo as de médio porte, podem melhorar através da aplicação das metodologias de análise de balanços e de projeções financeiras (CUNHA, 2002).

Marques (2008) objetivou demonstrar a importância da realização do planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, a fim de reduzir a taxa de mortalidade e melhorar o seu desenvolvimento.

A metodologia empregada pelo autor foi qualitativa com a realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema planejamento e controle financeiro com vistas à elaboração de um modelo financeiro simplificado, com base no fluxo de caixa, voltado à necessidade das MPEs. Ele citou que a ferramenta tem por objetivo auxiliar os empresários a operacionalizar o planejamento e controles financeiros, visando à redução das taxas de mortalidade das MPEs. O autor apresentou, ainda

os cálculos do preço de venda e *mark-up*, cálculo da margem de contribuição, cálculo do ponto de equilíbrio, custos fixos e variáveis e as contas a pagar e a receber (MARQUES, 2008).

O autor concluiu que as MPEs necessitam de instrumentos para controle das suas finanças e indica a utilização das seguintes ferramentas: fluxo de caixa, cálculo do preço de venda e *mark-up*; cálculo da margem de contribuição; cálculo do ponto de equilíbrio; custos fixos e variáveis; controles do contas a pagar e a receber e gestão de estoques. Segundo o autor, a adoção destas ferramentas visa à redução das altas taxas de mortalidade e à contribuição para crescimento e desenvolvimento com sustentabilidade das MPEs (MARQUES, 2008).

Loddi (2008) procedeu a uma pesquisa com o objetivo de demonstrar a necessidade de aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos, franqueados do estado de São Paulo. O autor realizou um estudo de caso da sistemática financeira, com a coleta de dados realizada por questionários com trinta e cinco franquias no setor de educação. Foi realizado, igualmente, o mesmo estudo com uma rede de franquias do setor alimentício, por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de realizar um estudo comparativo entre os dois sistemas.

O autor comprovou, a partir dos dados coletados, o interesse e a necessidade da aplicação da administração financeira como sistema de apoio ao processo decisório de pequenas franquias, desde que estes sejam padronizados, que cubram os resultados e que ofereçam condições básicas de controle para a efetiva aplicação. O autor ressaltou que as franquias que adotarem esta prática podem garantir, desde uma simples sobrevivência até o sucesso pelo crescimento do negócio (LODDI, 2008).

Santos, Ferreira e Faria (2009) investigaram os fatores limitantes da gestão de capital de giro nas MPEs do município de Viçosa-MG e foi utilizada a abordagem quantitativa exploratória, através da entrevista com 172 proprietários de MPEs em funcionamento. Os principais resultados da pesquisa mostraram que as empresas praticam autofinanciamento e possuem ciclo de caixa correspondente a 56% do ciclo operacional e 81% das empresas possuem endividamento no curto prazo.

Neste contexto, os autores afirmam que ficou evidente que grande número de empresas não segue as práticas de gestão financeira e não utiliza com frequência

ferramentas de controle, possibilitando concluir por limitações na administração financeira, confirmando com estudos anteriores. Os autores concluem que práticas de elaboração de relatórios financeiros e a capacitação dos empresários podem determinar a sobrevivência das MPEs (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

Azevedo e Leone (2011) realizaram uma pesquisa de campo, por meio de aplicação de questionários, através de um estudo descritivo, com o objetivo de analisar as práticas de gestão financeira nas MPEs do setor industrial de castanha de caju, do estado do Rio Grande do Norte. Os autores traçaram o perfil das empresas participantes e de seus gestores, identificando as ferramentas de gestão financeira, geralmente utilizadas, levantando os principais problemas financeiros enfrentados pelas organizações.

Os autores concluíram que as empresas pesquisadas mantêm um modelo de gestão financeira com baixo nível de especialização e que as ferramentas que deveriam ser utilizadas são: administração do capital de giro, fluxo de caixa, análise financeira, orçamento e *softwares* de gestão financeira.

Azevedo e Leone (2011, p. 80) enfatizam que,

[...] a boa condução do setor financeiro das empresas passa pela qualificação de seus gestores, apoiado pelos métodos e teorias da administração financeira que pode se tornar diferencial e que, este poderá significar a simples sobrevivência no mercado, pelo fato de buscar com mais consciência o almejado sucesso nos resultados.

Rodrigues (2013) realizou uma pesquisa com objetivo de analisar as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem quantitativa e, quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo, com 70 empresas, com uso de um questionário com base em 11 dimensões, envolvendo temas financeiros.

Os principais resultados da pesquisa foi que as empresas utilizam apenas ferramentas básicas de controle financeiro, como controle do patrimônio imobilizado, controle de estoques, contas a pagar, contas a receber, prazos médios de pagamento e de recebimento. Como fatores positivos, na área de resultados econômicos e financeiros, as empresas demonstraram conhecer a margem de contribuição de seus produtos, o custo dos mesmos, aproveitam-se do ganho de escala e sabem onde estão seus gargalos financeiros (RODRIGUES, 2013).

O autor corrobora com Ferronato (2015) e defende que os gestores necessitam da adoção de uma nova postura frente à contabilidade, encarando esta não apenas com uma visão legalista, mas, principalmente de uma visão estratégica, com o objetivo de aprimorar o planejamento, organização e controle de suas finanças (RODRIGUES, 2013).

No livro de Ferronato (2015), que apresenta sua dissertação na FGV/Rio de Janeiro, foi utilizada uma metodologia de investigação com uso de questionários fechados, distintos para micro e pequenos empresários, para contadores e técnicos em contabilidade e para empregados dos estabelecimentos econômicos de pequeno porte. Foram coletados dados através de 178 questionários aplicados. O objetivo foi investigar os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de tantos insucessos, no que se refere ao elevado nível de mortalidade das pequenas e microempresas. Os respondentes foram 84,8% do estado do Rio Grande do Sul e 15,2% de outras unidades da federação.

Em seus resultados, Ferronato (2015) verificou que 52,86% dos empresários entrevistados responderam que não possuem conhecimentos de contabilidade e finanças suficientes para analisar as informações contidas nas demonstrações financeiras. O autor ressalta que a contabilidade é considerada insumo básico para o processo de tomada de decisão dos agentes econômicos. Se os empresários não utilizam os demonstrativos contábeis como fonte de informação terão problemas para executar uma gestão financeira correta.

Na pesquisa de Ferronato (2015), os empresários foram questionados sobre os conhecimentos para conceituar e calcular o ponto de equilíbrio financeiro, a necessidade de capital de giro e alavancagem operacional e financeira e 68,57% afirmaram que não sabem conceituar e calcular estes números.

Na questão que indagou se os empresários elaboram projeções dos resultados e dos fluxos de caixa para períodos seguintes, as respostas foram 52,86% negativas.

Ferronato (2015) concluiu que os empresários pesquisados não possuem o conhecimento mínimo dos conceitos, das técnicas e da terminologia empregada pela contabilidade e pela ciência das finanças corporativas e que, conforme apontam estudos anteriores, este é um dos fatores preponderantes para pouca longevidade de inúmeras MPEs.

O autor concluiu que a obtenção de conhecimentos de contabilidade e finanças por parte dos empresários, para fins de se capacitar para analisar e interpretar os relatórios financeiros é uma questão emergente e que, muitas vezes, a percepção do empresário que precisa capacitar-se ocorre tarde demais e a empresa já sucumbiu. O autor afirma que sem preparo gerencial é mais difícil alcançar melhores resultados, sendo que a má gestão pode levar fatalmente ao insucesso. No seu trabalho, foram analisadas as seguintes ferramentas financeiras: alavancagem financeira, operacional e geral; ponto de equilíbrio em um *mix* de produtos; análise dinâmica do capital de giro e ciclo econômico, operacional e financeiro (FERRONATO, 2015).

Fernandes de Oliveira (2015) realizou uma pesquisa com a abordagem de um estudo de casos múltiplos por meio da técnica de observação participante, onde foram pesquisadas vinte e quatro microempresas, pequenas e médias empresas (MPMEs), em sua maioria, sediadas no Vale do Rio Pardo. O objetivo foi conceber um sistema de gestão compatível com a realidade das empresas de base local que fosse, simultaneamente, capaz de aumentar a sustentabilidade e passível de difusão e socialização. O autor demonstrou, em seu trabalho, que a adoção de um sistema de gestão é fator decisivo na sustentabilidade das MPMEs e, sem ser o único determinante, é um fator que pode ser alavancado por políticas públicas com elevada relação benefício/custo. Alicerçado em modelos consagrados de gestão, buscou identificar práticas passíveis de adaptação à realidade de MPMEs.

O autor enfatizou que a principal contribuição da pesquisa foi a elaboração de um modelo heurístico de gestão para MPMEs de base local, passível de difusão e adaptação às especificidades regionais, a partir de políticas públicas de extensão empresarial. O modelo integra práticas de gestão estratégica, gestão de melhorias e inovações (gerenciamento por diretrizes), gestão de processos (gerenciamento da rotina e indicadores de desempenho), gestão de pessoas e análise crítica do desempenho. No âmbito econômico-financeiro, o autor destacou a necessidade de integração das referidas práticas à gestão orçamentária (de receitas, custos, despesas e capital empregado), sendo decisivo o uso de ferramentas como o DR, o balanço patrimonial e a análise de lucratividade e rentabilidade do negócio (FERNANDES DE OLIVEIRA, 2015).

Fernandes de Oliveira (2015, p. 223) salienta que “[...] qualquer esforço de melhoria da sustentabilidade econômica de uma organização dever começar pela

análise evolutiva do demonstrativo de resultados e do seu balanço patrimonial”. O autor salienta que através do BP pode-se avaliar se o lucro gerado está remunerando o capital empregado a uma taxa de rentabilidade atrativa.

Neste contexto, observa-se pelos estudos de Fernandes de Oliveira (2015), Ferronato (2015), Santos e Costa (2013) e Barbosa e Quintana (2013) que os proprietários dos pequenos e médios negócios carecem de capacitação e, mesmo com os esforços do SEBRAE de realizar ações de capacitação empresarial, é necessário mais campanhas neste sentido, que alcancem um maior número de empreendedores visando aumentar a profissionalização da gestão reduzindo a mortalidade das MPEs.

A seguir, o Quadro 13 expõe o resumo dos autores e as respectivas práticas de gestão financeiras recomendadas.

Quadro 13 - Ferramentas recomendadas pelos autores

Autores	Práticas de GF recomendadas
Cunha (2002)	Contabilidade gerencial, tesouraria, fluxo de Caixa, balanço patrimonial, demonstração de resultados, análises através de índices, análise gerencial de custos, ponto de equilíbrio, análise de investimentos e orçamento.
Loddi (2008)	Contabilidade gerencial, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, índices financeiros, controles de contas a receber e de contas a pagar.
Marques (2008)	Fluxo de caixa, custos fixos e variáveis, cálculo do preço de venda e <i>mark-up</i> , margem de contribuição; gestão de estoque, cálculo do ponto de equilíbrio, controles do contas a pagar e a receber.
Santos, Ferreira e Faria (2009)	Elaboração de relatórios financeiros e a capacitação dos empresários.
Azevedo e Leone (2011)	Administração do capital de giro; fluxo de caixa; análise financeira; orçamento e <i>softwares</i> de gestão financeira.
Rodrigues (2013)	Gestão de capital de giro; análise de crédito; análise de custos; demonstrações contábeis, indicadores financeiros, orçamento e planejamento financeiro.
Ferronato (2015)	Alavancagem financeira, operacional e geral; ponto de equilíbrio em um <i>mix</i> de produtos; análise dinâmica do capital de giro e ciclo econômico, operacional e financeiro.
Fernandes de Oliveira (2015)	Balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, orçamento, análise de lucratividade e rentabilidade.

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados.

2.5 Modelo de gestão financeira para micro e pequenos negócios

Na presente subseção, é apresentado o modelo de gestão financeira proposto para micro e pequenos negócios, o qual está baseado na questão problema desta

dissertação, que foi identificar as práticas de gestão financeira com maior potencial de agregar melhorias da situação econômica e financeira das empresas da APDP.

Segundo Nakagawa (2011), modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais e tem como propósito facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos envolvidos.

Diante do exposto, o modelo apresentado na Figura 06 foi elaborado a partir do número de práticas financeiras citadas nas pesquisas dos autores estudados e tem por finalidade simplificar a compreensão por parte das pessoas envolvidas na GF dos micro e pequenos negócios. O Quadro 14 apresenta uma lista das práticas de GF mais citadas pelos autores, a quantidade de citações e os autores que as referem.

Quadro 14 - As práticas de GF mais citadas pelos autores

Práticas de GF	Número de citações	Autores
1. Administração do capital de giro	3	Azevedo e Leone (2011); Rodrigues (2013); Ferronato (2015).
2. Administração do contas a receber	2	Marques (2008) e Loddi (2008)
3. Administração do contas a pagar	2	Marques (2008) e Loddi (2008)
4. Administração dos estoques	1	Marques (2008)
5. Fluxo de caixa	5	Cunha (2002); Loddi (2008); Marques (2008); Azevedo e Leone (2011) e Fernandes de Oliveira (2015).
6. Contabilidade gerencial	2	Cunha (2002) e Loddi (2008)
7. Balanço patrimonial	4	Cunha (2002); Loddi (2008); Rodrigues (2013) e Fernandes de Oliveira (2015).
8. Demonstrativo de resultados	4	Cunha (2002); Loddi (2008); Rodrigues (2013) e Fernandes de Oliveira (2015).
9. Análise da situação econômico-financeira	5	Cunha (2002); Loddi (2008); Azevedo e Leone (2011); Rodrigues (2013) e Fernandes de Oliveira (2015).
10. Relação custo/volume/lucro	4	Cunha (2002); Marques (2008); Rodrigues (2013) e Ferronato (2015).

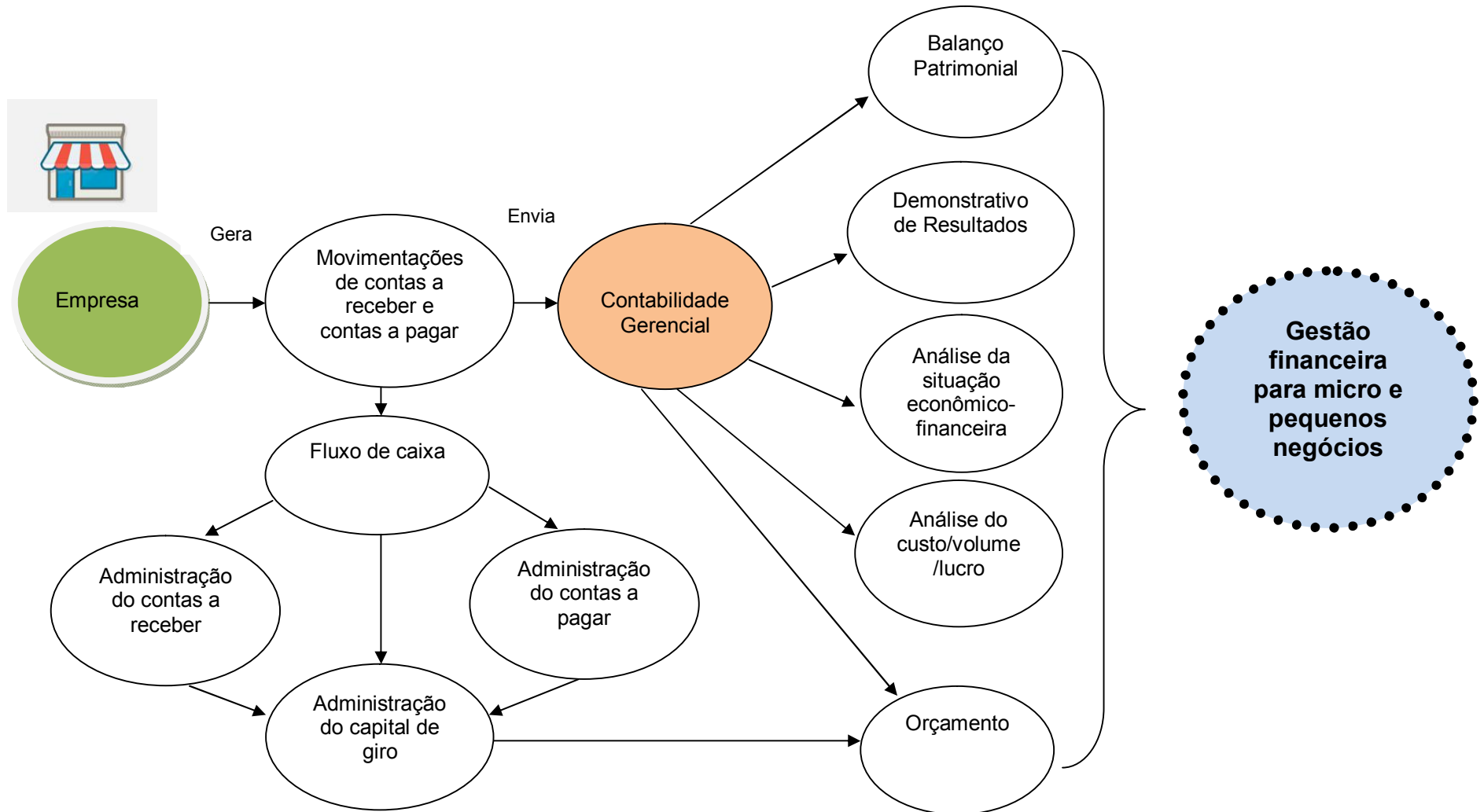
Fonte: Elaborado com base no referencial teórico.

As práticas mais citadas pelos autores, conforme Quadro 14, são o fluxo de caixa e análise da situação financeira e econômica com cinco incidências. Na segunda colocação, com quatro citações cada uma, tem-se o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, relação custo/volume/lucro e orçamento. Na terceira colocação com três citações tem-se a administração do capital de giro. Na quarta colocação, com duas citações, tem-se a administração do contas a receber,

administração do contas a pagar e a contabilidade gerencial. A administração de estoque ficou em última colocação com apenas uma citação.

Diante do exposto, elaborou-se o modelo de gestão financeira para micro e pequenos negócios com as práticas consideradas mais relevantes pelos autores estudados e que se constitui a contribuição do presente estudo, conforme Figura 06.

Figura 06 - Modelo para gestão financeira em micro e pequenos negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

Salienta-se que a gestão de estoques não foi incluída no modelo por ter sido a prática de gestão financeira com menor incidência de citação entre os autores. Importante citar que tal prática repercute na gestão de capital de giro das empresas (portanto, consta implícita na gestão deste ativo), mas no intuito de simplificar o modelo, a mesma foi suprimida.

O funcionamento do modelo de gestão financeira proposto para micro e pequenos negócios é apresentado na Figura 06 da seguinte forma: a empresa em suas operações gera movimentações, de contas a receber e a pagar, que constituem a primeira fonte de informações que são enviadas para contabilidade gerencial que, por sua vez, elabora o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados, a análise econômico-financeira, a análise do custo/volume/lucro (cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio) e contribui para elaboração do orçamento empresarial.

Na parte inferior da Figura 06 observa-se que as movimentações de contas a receber e a pagar alimentam com dados o fluxo de caixa e este por sua vez é utilizado na administração do contas a pagar e a receber que, por sua vez, repercute diretamente na gestão do capital de giro.

O orçamento recebe informações da contabilidade gerencial, da administração do capital de giro (e das outras áreas da empresa) para as projeções de expectativas numéricas, para determinado período e que complementa de forma decisiva o modelo de gestão financeira.

Evidencia-se que na operacionalização do modelo proposto a contabilidade gerencial exerce um papel primordial e Loddi (2008, p. 145) reforça está premissa, porque segundo o autor,

[...] a contabilidade gerencial se mostra como uma ferramenta de controle financeiro muito importante e necessária para aplicação da administração financeira, e esta pode ser considerada também um importante sistema de apoio às tomadas de decisão.

O modelo desenvolvido visa orientar o empresário que as informações necessárias para a GF são subsidiadas por duas dimensões que são as informações geradas na contabilidade gerencial e as que são fruto de controles da própria empresa, que são os controles referentes a administração do contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, administração do capital de giro e o orçamento.

O modelo contribui para que os empresários compreendam que o conjunto de

práticas utilizadas no modelo impacta decisivamente na tomada de decisão para gestão financeira e, por consequência, no resultado final e no desenvolvimento da empresa.

Recentemente, Mello (2015), desenvolveu uma pesquisa, nas regiões Sudeste e Sul, acerca das contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas, sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade. O autor identificou, através de instrumentos estatísticos, que a capacidade de interpretação dos dados financeiros pelos proprietários está relacionada, positivamente, com a lucratividade das micro, pequenas e médias empresas brasileiras.

O autor comprovou, através da metodologia adotada, que existe associação positiva entre o porte e a lucratividade das empresas, ou seja, empresas com maior porte e que adotam mais práticas administrativas tendem a possuir maior lucratividade em suas operações (MELLO, 2015).

Diante do exposto, entende-se que o autor corrobora o modelo de gestão financeira proposto, porque se a empresa adotar as práticas recomendadas terá um controle apurado sobre as atividades ligadas à área financeira e, conseqüentemente, poderá tomar decisões de forma mais segura, precisa e rápida.

Salienta-se que a execução de um modelo de gestão financeira está diretamente ligada à vontade e capacitação técnica do empresário conforme citam Santos, Ferreira e Faria (2009) e Loddi (2008).

O método e os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa são apresentados, a seguir, no Capítulo 3.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo, está descrita a metodologia que foi adotada no desenvolvimento do presente trabalho, isto é, a caracterização da pesquisa, do objeto, dos procedimentos de coleta e de análise dos dados para o atendimento dos objetivos geral e específicos definidos no item 1.3.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 47), os trabalhos de pesquisa podem ser conceituados da seguinte forma:

[...] a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas.

Gil (2010, p. 9) define método como o “[...] caminho para se chegar a um determinado fim”, e método científico como “[...] o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir conhecimento”. De sua parte, Diehl e Tatim (2004) salientam que o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica. Além do mais, salientam que compreende um processo tanto intelectual como operacional.

Segundo Fachin (2006, p. 6), “[...] o método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e a antecipar uma atividade na busca de uma realidade”. Em sentido amplo, o método significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de fenômenos (RICHARDSON, 1999).

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa de campo. Conforme Severino (2009), nesse tipo de pesquisa o objeto é abordado no seu próprio ambiente e a coleta de dados é realizada nas condições naturais em que ocorrem os fenômenos sem nenhuma intervenção.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto ao aspecto da caracterização, utilizou-se a classificação da pesquisa baseada nos estudos de Gil (2010) e de Silva e Menezes (2005). Os referidos autores sugerem que as pesquisas sejam classificadas segundo a natureza, a forma

de abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos adotados para realização do estudo.

A área de conhecimento da pesquisa está inserida nas Ciências Sociais Aplicadas. A natureza da pesquisa é básica, porque objetiva gerar conhecimentos novos úteis para as empresas da APDP, porém sem aplicação prática prevista.

A forma de abordagem é qualitativa, que, de acordo com Triviños (1992), tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Em outras palavras, o pesquisador se preocupa com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e tende a analisar os dados, indutivamente, sendo o significado a preocupação essencial para essa abordagem.

Nessa perspectiva, Vergara (2010, p. 242) explica que:

Pesquisas ditas qualitativas, por seu turno, contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.

Em decorrência, a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos, ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, porque tem como propósito a descrição das características, a identificação, a verificação e a avaliação das práticas de gestão financeira utilizadas pelas empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas.

Quanto aos procedimentos técnicos empregados para viabilizar a pesquisa, foram utilizados o levantamento empírico dos dados mediante aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com os proprietários e funcionários envolvidos na gestão financeira das empresas pesquisadas.

Para a realização desta dissertação, utilizou-se como instrumental de referência trabalhos desenvolvidos por pesquisadores que têm apresentado contribuições efetivas ao estudo das práticas de gestão financeira utilizadas em MPEs no Brasil, conforme Quadro 12, apresentado no Capítulo 2.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse trabalho é caracterizado como um estudo de casos múltiplos, que, conforme Yin (2015, p. 17),

[...] é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

O presente estudo tem como foco as empresas associadas à APDP. Dessa forma, trata-se de um estudo de casos múltiplos, considerado uma variante do estudo de caso, e que tem como vantagem reduzir as críticas e o ceticismo sobre a capacidade do pesquisador de realizar o trabalho empírico de forma consistente e robusta (YIN, 2015).

Os instrumentos de pesquisa foram submetidos a um pré-teste, em julho de 2015, com três empresas produtoras de doces artesanais, mas não associadas à APDP. Portanto, não fazem parte da amostra, porque, conforme ressaltam Marconi e Lakatos (2009, p. 88), o pré-teste “[...] deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo do estudo”.

Conforme Gil (2010), o pré-teste é um procedimento que procura evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como a complexidade das questões, a imprecisão na redação, a irrelevância das questões, o constrangimento ao informante, a exaustão, etc. Foram realizadas adequações no questionário como redução no número de questões e alteração na forma de abordagem dos temas pesquisados, a fim de facilitar a compreensão por parte dos entrevistados.

Para Marconi e Lakatos (2009), o pré-teste também deverá apresentar três elementos importantes: fidedignidade - qualquer pessoa que aplique obterá o mesmo resultado; validade - os dados coletados possuem relevância para a pesquisa; e operatividade – o vocabulário é acessível e o significado é claro.

3.2 Caracterização do objeto da pesquisa

Na escolha do objeto de pesquisa foram observados os dados do SEBRAE (2013), que identificou no ano 2007, a constituição de 1.205 novas MPEs na cidade de Pelotas/RS e a taxa de sobrevivência destas empresas, com até 2 anos de atividade, foi de 65%. Este dado demonstra oportunidades para avanços na gestão de MPEs do município e que estas organizações carecem de auxílio para

administrar seus empreendimentos. Além do que, os dados do CAGED, de julho de 2015, informam que a geração de empregos no estado do Rio Grande do Sul foi de - 7.057 nas micro e pequenas empresas, isto é, o saldo entre as admissões e demissões é negativo.

Assim os dados, corroboram para o presente estudo no sentido de que é necessário qualificar os micros e pequenos empresários, para que estes possam realizar uma gestão financeira eficiente de seus negócios e, desse modo, se fortalecerem para enfrentar a crise econômica que se apresenta no país e garantir a sobrevivência.

O grupo utilizado para a constituição do objeto da pesquisa foi composto por todas as empresas pertencentes à Associação dos Produtores de Doce de Pelotas. Informa-se que no projeto de dissertação, apresentado em dezembro de 2014, a população era composta pelas empresas do Polo de Doces de Pelotas, mas diante da informação obtida com a Gerente Regional Sul do SEBRAE/RS de Pelotas, o referido projeto foi concluído e resultou na APDP. Diante desse fato, a amostra a ser estudada passou a ser constituída pelas 13 (treze) empresas associadas.

A amostra que serviu de base para execução da presente pesquisa foi selecionada por conveniência (não probabilística) e considerando todas as empresas, conforme informação do endereço eletrônico da APDP (2015), que concordaram em participar do estudo.

As empresas associadas à APDP, a seguir listadas, constituem a população da pesquisa:

1. Delícias Portuguesas;
2. Doces Dodó;
3. Doces e Delícias de Pelotas;
4. Doces Mona Lu;
5. Doces Santa Clara;
6. Dona Xica;
7. Imperatriz de Doces Finos;
8. Mestre Kuka;
9. Multi Delícias de Pelotas;
10. Pastel Santa Clara;
11. Pérola Doces Finos;
12. Tuca Doces;

13. V&N Doces Artesanais.

No ANEXO E, apresenta-se um quadro com informações de endereço e telefone das empresas que compõe a população da pesquisa.

Na conclusão da fase de pesquisa de campo, foram obtidas 08 (oito) participações de proprietários ou responsáveis pela gestão financeira das empresas associadas à APDP. A redução no número de respondentes vinculados à APDP ocorreu devido ao fato de que 04 (quatro) empresas não concordaram em participar da pesquisa, sendo que 01 (uma) informou que encerrou as atividades.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados é uma tarefa importante da pesquisa, porque envolve várias etapas referentes à determinação da população-alvo, à elaboração do instrumento de pesquisa e à programação da coleta e aos dados obtidos (CERVO; BERVIAN e SILVA, 2007).

A coleta de dados desse trabalho foi realizada *in loco*, através de uma pesquisa de campo com uso de um questionário e uma entrevista semiestruturada, respondidos diretamente pelos proprietários e/ou funcionários responsáveis pela gestão financeira das empresas pesquisadas. Foram realizadas também duas entrevistas abertas com a presidente da APDP e com a gerente de eventos da FENADOCE, a fim de obter informações preliminares sobre as empresas estudadas. A fase da pesquisa de campo ocorreu entre os meses de agosto e novembro de 2015.

Na execução da pesquisa de campo, buscou-se aplicar um procedimento padrão, onde, primeiramente, a pesquisadora contatava, via ligação telefônica, com o proprietário da empresa e explicava os motivos da pesquisa e a confidencialidade dos dados da organização. Na medida em que os proprietários demonstravam disponibilidade e interesse em participar da pesquisa, eram agendados data e horário no estabelecimento do empresário para aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Na ocasião, foram explicados, antecipadamente, os objetivos da pesquisa, a forma como ela seria realizada, orientando as empresas com as informações necessárias. Destacou-se, também, o *feedback* que a pesquisa faria para a empresa e para a sociedade, com o objetivo de levantar informações a respeito das práticas

de gestão financeira adotadas, bem como de decisões que são tomadas no âmbito empresarial, a partir daquelas informações, assegurando-se a confidencialidade das mesmas.

Os dois instrumentos de pesquisa (APÊNDICES A e B) foram lidos pessoalmente pela autora para os participantes, até a conclusão para elucidar possíveis dúvidas quanto ao preenchimento. A duração média de cada levantamento de dados foi de cinquenta minutos. O período de realização do levantamento foi entre os meses de agosto/2015 e novembro/2015.

A seguir, são apresentados os procedimentos de elaboração do questionário e da entrevista semiestruturada.

3.3.1 Questionário

De acordo com Vieira (2009, p. 15), o questionário “[...] é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema que é apresentado aos participantes da pesquisa, chamados respondentes”.

O questionário foi desenvolvido pela autora com base no instrumento de pesquisa de Cunha (2002), que estudou o perfil da administração financeira de pequenas e médias empresas, e no referencial teórico exposto no Capítulo 2. Saliencia-se que as questões do referido autor foram revisadas e adaptadas tendo em vista a população-alvo do presente estudo. Assim sendo, não foram utilizadas todas as questões do autor mencionado, sendo que a autora acrescentou questões de autoria própria, conforme apresentado no APÊNDICE A.

O instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) foi estruturado com o total de 29 (vinte e nove) perguntas. Sendo que as questões iniciais, do nº 01 ao 07, objetivam o levantamento de dados qualitativos sobre a empresa, tais como: nome do entrevistado, cargo, razão social, tempo de trabalho na atividade de produção de doces, ano de fundação, quantidade de funcionários e sobre o tipo de enquadramento. Nas questões do nº 08 ao 29, as perguntas são fechadas, e foram levantados dados sobre a gestão financeira da empresa, conforme exposto no Quadro 15. Foram utilizadas questões do tipo binárias, isto é, questões que permitem dois tipos de respostas. Também foram empregadas questões de múltipla escolha que permitem ao respondente várias opções de respostas e questões escalonadas, ou seja, organizadas em escala como itens de *Likert* (VIEIRA, 2009).

3.3.2 Entrevista semiestruturada

O segundo instrumento utilizado na pesquisa foi o roteiro para entrevista semiestruturada com 09 (nove) questões abertas, elaboradas pela autora, com base na referencial teórico, conforme apresentado no APÊNDICE B. Vergara (2010) salienta que o processo de entrevista se dá quando se faz perguntas a alguém e este responde oralmente.

Segundo Beuren (2004), a entrevista é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador se apresenta pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder a questão estudada. Funciona como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte de pesquisa.

A escolha por perguntas abertas foi pela oportunidade de se efetuar novos questionamentos ao entrevistado, fazendo com que a coleta de dados se estendesse além do que foi extraído do questionário e, com isso, fosse possível se obter as respostas desejadas, com objetivo de realizar inferências sobre os objetivos da investigação. Importante citar, também, que foi possível a captação de informações mais detalhadas pelos entrevistados e que permitiram a obtenção de um número maior de dados aptos a contemplar todos os objetivos da pesquisa.

Na coleta de dados, através das entrevistas, optou-se por não gravar as respostas para evitar constrangimentos dos entrevistados, tendo em vista o tema do estudo. Foi necessária muita atenção e várias anotações para manter a precisão do conteúdo, com o objetivo de zelar para que os dados pudessem ser analisados corretamente.

Na pesquisa, foram utilizadas fontes primárias, obtidas nas entrevistas individuais e em profundidade realizadas pela autora com os respondentes, sendo que posteriormente, foram interpretadas, a partir do modelo gestão financeira que foi representado na Figura 06 do referencial teórico do presente estudo.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Os procedimentos de análise dos dados foram iniciados logo após concluída a etapa desenvolvida para a coleta dos dados. Os dados coletados no questionário (APÊNDICE A) foram tabulados e analisados através da utilização de planilhas

eletrônicas. Para tanto, foi realizada a leitura e a interpretação das transcrições das entrevistas (APÊNDICE B).

Além disso, foram confrontadas as informações obtidas por meio do questionário e da entrevista semiestruturada.

Os resultados foram apresentados em forma de tabelas, figura e quadros, que foram analisados a partir do modelo de gestão financeira construído no referencial teórico do presente estudo (representado na Figura 08) e discutidos individualmente pela autora e descritos em forma de texto.

Salienta-se que a presente pesquisa tem abordagem qualitativa dos dados. Porém, para análise das maiores dificuldades para implantação de uma adequada gestão financeira que foi investigada na questão nº 28 (APÊNDICE A), foi necessária a tabulação dos dados de acordo com a metodologia proposta por Samara e Barros (1997), através da tabulação ponderada simples.

Para cálculo da pontuação de cada alternativa, conforme a ordem de preferência atribuída pelos respondentes, na questão nº 28 foi utilizada a tabela do estudo de Cunha (2002), com base na média ponderada simples. O referido autor explica que essa metodologia prevê a atribuição de pesos para cada resposta,

[...] sendo atribuída uma escala com peso 5 para a resposta “mais importante” até 1 para a “menos importante”. Os cálculos são feitos item a item, com as frequências de cada resposta multiplicada pelos respectivos pesos, somados e o total sendo dividido pela frequência total. (CUNHA, 2002, p. 53).

Ressalte-se que a análise foi realizada a partir do referencial teórico, à luz das principais contribuições dos autores estudados à construção do modelo de gestão financeira para micro e pequenos negócios que foi representado na Figura 06. Este procedimento consta descrito na próxima seção, com base no Quadro 15.

3.5 Atendimento dos objetivos da pesquisa

O Quadro 15, a seguir, demonstra como foram atendidos os objetivos da pesquisa, destacando os temas analisados, as questões aplicadas pelos dois instrumentos de pesquisa (APÊNDICES A e B) e os autores que sustentam as teorias abordadas.

Quadro 15 - Quadro explicativo do atendimento dos objetivos da pesquisa

Objetivos específicos	Temas analisados	Questões Apêndice A	Questões Apêndice B	Referências
a. Identificar quais as práticas de gestão financeira são utilizadas pelas empresas pesquisadas.	Administração do capital de giro Administração do contas a receber Administração do contas a pagar Fluxo de caixa Contabilidade gerencial Balanco patrimonial Demonstrativo de resultado do exercício Orçamento Relação custo/volume/lucro	09; 10; 11; 12; 17, 20, 24 e 25	01	Mello (2002) Sousa (2007) Loddi (2008) Frezatti (2009) Gitman (2010) Lemes Júnior et al. (2010) Santos (2010) Assaf Neto e Lima (2011)
b. Avaliar como tais práticas são utilizadas pelas empresas e sua eficácia.	Administração do contas a receber Administração do contas a pagar Fluxo de caixa Balanco patrimonial Demonstrativo de resultado do exercício Relação custo/volume/lucro	08; 13; 14; 15; 18; 19; 21, 22; 23 e 29.	02	Zdanowicz (1998) Cominetti (2003) Starec et al. (2005) Almeida e Albino (2006) Ross, Westerfield e Jaffe (2007) Megliorini e Vallim (2009) Ching <i>et. al</i> (2010) Matarazzo (2010) Marion e Ribeiro (2011) Hoji (2014)
c. Identificar o que impede a implantação de uma gestão financeira.	Contabilidade gerencial Aspectos relacionados a melhoria na GF	16; 26; 27 e 28.	04; 05; 06 e 07.	Gazzoni (2003) Wernke (2008) Gimenez e Oliveira (2011) Santos e Veiga (2012) Fernandes de Oliveira (2015) Ferronato (2015)
d. Verificar alternativas de melhoria na gestão financeira das organizações pesquisadas.	Aspectos relacionados a melhoria na GF		03; 08 e 09.	SEBRAE (2013) Ferronato (2015) Fernandes de Oliveira (2015)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos instrumentos de pesquisa e no referencial teórico.

Em resumo, a metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, realizado por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa dos dados, desenvolvida a partir de um modelo de gestão financeira construído no referencial teórico.

O capítulo a seguir apresenta, analisa e discute os resultados obtidos com a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa realizada com 08 (oito) empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas (APDP), conforme procedimentos descritos no Capítulo da Metodologia.

Inicialmente, apresenta-se o cenário da pesquisa. Após, segue-se com a caracterização das empresas pesquisadas, destacando-se os resultados das entrevistas com as dirigentes da APDP e FENADOCE, assim como as características específicas de cada empresa e um resumo do perfil geral. Na sequência, são apresentadas as práticas de GF utilizadas e sua avaliação. Segue-se com a identificação das dificuldades de implantação de uma GF e as alternativas de melhoria nas empresas da APDP. Por fim, apresenta-se a aplicabilidade gerencial dos resultados da pesquisa.

4.1 Cenário da pesquisa

Nessa seção é apresentado o cenário da pesquisa que foi realizada no município de Pelotas/RS, com a participação de empresas vinculadas à Associação dos Produtores de Doces de Pelotas.

a) Município de Pelotas

O município de Pelotas está localizado na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul, situado às margens do Canal São Gonçalo, que liga as Lagoas dos Patos e Mirim, as maiores do Brasil. Essas bacias contribuintes de ambas recebem 70% do volume de águas fluviais do Rio Grande do Sul (PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS, 2015).

O município está interligado ao ramal ferroviário que dá acesso ao Porto de Rio Grande, às fronteiras da Argentina e Uruguai e a outros estados brasileiros, via Santa Maria.

O Porto de Pelotas está localizado à margem do Canal São Gonçalo, que liga as lagoas dos Patos e Mirim e possui três armazéns alfandegados, com 6.000 m² de área coberta para armazenagem de carga e um terminal de carvão mineral, com 5000 m², além de um terminal particular. O porto é dotado de cais acostáveis de três

berços, com extensão total de 500 metros e calado de 5,80 metros. Integra o complexo portuário do Rio Grande do Sul, formado pelos portos de Rio Grande (marítimo), Porto Alegre, Pelotas e Cachoeira do Sul (fluviais), além do entroncamento rodo-ferro-hidroviário de Estrela, no Rio Taquari.

Segundo informações do IBGE (2015), a cidade de Pelotas possui população estimada de 342.873 habitantes, sendo a área da unidade territorial de 1.610,084 km² e a densidade demográfica de 203,89 habitantes por km². É considerada a terceira cidade mais populosa do estado.

b) Associação dos Produtores de Doces de Pelotas

A APDP foi fundada em abril de 2008 e representa o fruto do trabalho de um grupo de empresários do setor, com o apoio do projeto Polo do Doce de Pelotas, conduzido pelo SEBRAE Sul, desde 2006. Atualmente, a associação possui 13 (treze) membros e o objetivo da entidade é fortalecer o setor, proteger o legado das receitas tradicionais e estimular a inovação e o desenvolvimento das empresas do setor. Possui como um dos principais focos manter a tradição dos doces ao território de Pelotas, através do desenvolvimento do Projeto de Indicação de Procedência dos Doces de Pelotas e, para tal, foi construído um regulamento técnico de produção dos doces tradicionais (APDP, 2015).

A APDP, em conjunto com o SEBRAE Sul, aprovou, no ano de 2011, no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o registro da Indicação de Procedência (IP) de 14 (quatorze) tipos de doces que passaram a ser produzidos com um selo de procedência. Com isso, nenhuma empresa pode comercializar doces com o nome Doces de Pelotas, fora da indicação geográfica. A delimitação geográfica inclui os municípios de Arroio do Padre, Capão do Leão, Morro Redondo, Pelotas, São Lourenço do Sul e Turuçu (INPI, SEBRAE, 2011).

O selo de procedência agrega valor ao doce produzido artesanalmente por pequenos produtores que seguem a tradição da herança cultural na região, utilizando os ingredientes que constam na receita original. O selo possui um número que identifica a empresa produtora, o dia da produção e a validade do doce, além dos ingredientes da receita. Este garante a qualidade na produção e a credibilidade para os produtores. O consumidor pode conferir a autenticidade do doce, digitando o número que consta na renda do produto no *Site* da APDP. Importante citar que o

controle do estoque é rigoroso para atender as exigências da certificação. Por meio da Figura 07, na sequência, observa-se o selo de procedência no doce produzido pela empresa Imperatriz Doces Finos.

Figura 07 - Doce com selo de certificação



Fonte: Imperatriz Doces Finos (2015)

Conforme dados do SEBRAE (2011), os doces tradicionais de Pelotas que foram certificados pelo INPI seguem um regulamento técnico de produção e possuem um selo de autenticidade. Os doces certificados são: bem-casado, quindim, ninho, camafeu, papo de anjo, olho de sogra, pastel de Santa Clara, panelinha de coco, trouxas de amêndoas, fatia de Braga, queijadinha, broinha de coco, beijinho de coco, amanteigado e doces cristalizados como, por exemplo, os de pêsego e figo em calda que seguem a tradição alemã. Trazidos por imigrantes que se fixaram no meio rural, seguem o “saber fazer” local (SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA, 2015).

Segundo a presidente da APDP, a certificação foi uma vitória no sentido de diferenciar os produtos originais, proteger o legado das receitas tradicionais, estimular a inovação e o desenvolvimento das empresas do setor e, ainda, garantir a exclusividade no mercado. Conforme a dirigente, houve crescimento de 40% nas vendas desde a implantação do sistema de certificação.

A celebração da tradição dos doces pelotenses tem seu ápice na FENADOCE. A referida feira ocorre desde 1986 e foi criada pelo Poder Público juntamente com outras entidades, sendo que a Câmara de Dirigentes Lojistas de Pelotas (CDL) assumiu a coordenação do evento em 1995. As primeiras edições

aconteciam a cada dois anos, sempre em um local diferente da cidade. A partir de 1988, a feira tornou-se anual e ganhou endereço fixo no Centro de Eventos FENADOCE, próximo ao principal trevo de entrada do município (FENADOCE, 2015).

Atualmente, a feira tornou-se um importante centro de discussões durante o período em que ocorre, atraindo visitantes de fora da cidade, do país e do MERCOSUL. Para as doceiras, é a oportunidade de vender e divulgar os doces pelotenses. Para os expositores, é a chance de entrar em contato com mais de 300 mil pessoas. Para os visitantes, a feira oferece uma diversidade de atrações culturais, gastronômicas e comerciais. Assim sendo, o evento é uma excelente oportunidade para diversão, negócios, divulgação da história local e dos doces tradicionais.

A FENADOCE, realizada no ano de 2015, teve duração de dezenove dias de atividades no Centro de Eventos. Foram mais de 295 mil visitantes, com uma projeção de crescimento de 5% em relação ao ano de 2014. Os números em faturamento foram dois milhões (total de negócios) e 400 mil doces vendidos. O preço unitário do doce variou entre R\$ 2,75 a R\$ 4,00 e, assim, estima-se que o valor do faturamento em doces foi, aproximadamente, de R\$ 810.000,00 (DIÁRIO POPULAR, 2015).

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

Na primeira etapa da pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com a presidente da APDP, e com a gerente do centro de eventos da FENADOCE, com a finalidade de buscar informações preliminares sobre as empresas pesquisadas.

4.2.1 Resultados das entrevistas

Na entrevista com a presidente da APDP, o objetivo foi obter informações de como seria possível contatar os gestores para fins de aplicação dos instrumentos da pesquisa. Na entrevista, verificou-se que a associação foi fundada com o objetivo primordial de conquistar o certificado de procedência dos doces produzidos pelos membros da APDP. A presidente explicou que a conquista da certificação de origem dos doces foi um trabalho conjunto do SEBRAE, da Prefeitura Municipal de Pelotas,

por intermédio da Secretaria Municipal de Cultura (SECULT), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), produtores e doceiras. A certificação é a forma de assegurar a legitimidade dos doces de Pelotas e impedir a utilização indevida do nome.

Na entrevista com a gerente do centro de eventos da FENADOCE, Michele de Lima, o objetivo foi obter informações sobre as empresas que participam da feira e quais são as regras para participação no evento, cuja realização ocorre em uma época do ano favorável à comercialização dos doces tradicionais de Pelotas. A gerente esclareceu, ainda, que as vendas durante a feira são muito lucrativas para as doceiras, ao ponto de muitas empresas somente produzirem neste período, isto é, apenas para o evento. As doceiras investem para participarem da feira, porque, conforme entrevista com a gestora, algumas empresárias afirmam que o lucro equivale a “um carro popular” por ano com as vendas.

A seguir, será apresentada a caracterização de cada empresa pesquisada.

4.2.2 Características específicas das empresas pesquisadas

A pesquisa de campo obteve a participação de 08 (oito) empresas, do total de 13 (treze) associadas à APDP. Conforme citado no Capítulo 3, Metodologia, foi assegurado o anonimato das empresas pesquisadas, sendo que cada organização recebeu um número para fins de apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo. A seguir, serão apresentadas as características específicas de cada empresa estudada quando da aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada.

a) Empresa 01

A empresa 01 possui experiência de mais de 19 anos no segmento de produção de doces artesanais. Tem uma sede administrativa juntamente com a produção de doces que é constante durante todo ano. Emprega 11 (onze) funcionários distribuídos na parte administrativa e de produção. Importante citar que a proprietária possui curso superior de Bacharelado em Administração de Empresas e realizou vários cursos do SEBRAE sobre o tema gestão.

A contabilidade é terceirizada e a proprietária informou que tem assessoramento de uma consultoria jurídica, com o objetivo de reduzir a carga tributária considerada alta. A entrevistada informou também que, no ano de 2014,

contratou uma consultoria de recursos humanos para poder trabalhar a questão de clima organizacional e relações entre os funcionários. Os dados referentes à empresa foram informados pela proprietária e as informações financeiras pela funcionária responsável pela área. A empresa comercializa seus produtos para eventos, feiras na cidade e em outras regiões. Possui uma loja no centro da cidade e uma loja na rodoviária, onde comercializa seus produtos e doces cristalizados produzidos por outras empresas da cidade. As vendas dos produtos produzidos na fábrica são realizadas para várias regiões do país. Possui um veículo próprio para transporte e entrega dos produtos na região. A empresa participa da FENADOCE há quinze anos e possui endereço eletrônico e perfil na rede social *Facebook* para divulgação e venda dos produtos. A proprietária se preocupa em diversificar os produtos e, com esse objetivo, recentemente adquiriu uma empresa que produz chocolates artesanais. Com relação à inclusão da indicação de procedência dos doces, a respondente declarou que “[...] *as vendas para fora do município aumentaram significativamente após a certificação dos doces*”.

A proprietária ressalta, também, que o sucesso das vendas está na qualidade das matérias-primas utilizadas que são selecionadas. Afirmou, ainda, que procura manter sempre os mesmos fornecedores para evitar mudança no padrão dos doces.

No ano de 2015, a empresária informou que, com assessoria de um consultor, elaborou o planejamento estratégico da empresa que prevê a construção de uma nova fábrica e área administrativa.

b) Empresa 02

A empresa 02 possui experiência de 17 anos no segmento de produção de doces artesanais e funciona em uma sede administrativa, juntamente com a produção que é constante durante todo ano. Emprega 08 (oito) funcionários distribuídos na parte administrativa e de produção. A contabilidade é terceirizada e atende as necessidades de informações sempre que solicitada. A empresa não possui loja para comercialização dos produtos e atende por encomenda para eventos e festas em geral. A organização participa há dois anos da FENADOCE. Possui endereço eletrônico para divulgação e venda dos produtos. Segundo a entrevistada, a certificação dos doces proporcionou aumento nas vendas para fora do município, embora os clientes locais não demonstrem interesse pelo selo de procedência. O foco da empresa é a venda dos doces para outras regiões do estado

e do país.

c) Empresa 03

A empresa 03 é de origem familiar e tem 12 anos de fundação. A proprietária herdou o ofício da mãe que produzia doces com receitas da família de origem portuguesa, e informou que são 40 anos de atividade na produção de doces artesanais. A empresa possui um imóvel no centro da cidade onde funciona a loja de atendimento ao público e também a linha de produção dos doces. Atualmente, emprega 06 (seis) funcionários, distribuídos entre a loja e a produção. A contabilidade da empresa é realizada por um escritório de contabilidade e a empresária relata que esta atende as exigências fiscais e trabalhistas. A participação na FENADOCE ocorre há dezenove anos e possui endereço eletrônico para divulgação dos produtos e venda. A empresária relata que gostaria de participar de capacitações na área de gestão para adquirir conhecimentos de como gerir melhor seu empreendimento. Segundo a respondente, a certificação dos doces foi um fato importante, porque proporcionou aumento nas vendas para fora do município.

A empresária destaca que, “[...] lá fora, os clientes até exigem o selo, pois querem mostrar para os convidados ou amigos que compraram os doces de Pelotas”. A empresa se destaca pela produção de doces variados com receitas originais portuguesas e também de doces sem lactose.

d) Empresa 04

A empresa 04 possui cinco anos de atividade no segmento de produção de doces artesanais, localiza-se na residência da proprietária e não possui funcionários. Atende a feiras, eventos e eventuais encomendas de doces para festas. A proprietária informou que não possui uma produção constante de doces ao longo do ano e exerce uma segunda atividade profissional. A contabilidade da empresa é realizada por um escritório de contabilidade que executa a escrita fiscal e contábil visando atendimento ao fisco. A empresa recebeu assessoria do SEBRAE para fins de adequação dos processos de boas práticas de fabricação. A participação na FENADOCE ocorre há cinco anos e a respondente informou que os resultados com as vendas na feira são ótimos. A empresária relata que gostaria de participar de capacitações na área de gestão financeira.

e) Empresa 05

A empresa 05 é de origem familiar e possui experiência de mais de 11 anos no segmento de produção de doces artesanais. Tem uma sede administrativa juntamente com a produção de doces que é constante durante todo ano. Emprega 15 (quinze) funcionários, distribuídos na parte administrativa e de produção. Possui, além disso, uma loja no centro da cidade para fins de comercialização de produtos direto ao consumidor. A contabilidade é terceirizada e atende as necessidades de atendimento de exigências fiscais e trabalhista. A empresa recebeu assessoria do SEBRAE para fins de adequação dos processos de boas práticas de fabricação. A empresa participa da FENADOCE há seis anos e utiliza a rede social *Facebook* para divulgação e venda dos produtos. Com relação à inclusão da indicação de procedência dos doces, o entrevistado declarou que: “[...] *não concorda com a certificação do doce, porque o produto é feito de forma artesanal e não teria como padronizar as receitas, pois os doces não são como latas de conserva que se pode colocar um carimbo*”.

f) Empresa 06

A empresa 06 é de origem familiar e possui experiência de mais de 27 anos no segmento de produção de doces artesanais e também produz tortas doces. A sede da empresa integra a fábrica e loja de venda de produtos ao consumidor. A produção é constante durante todo ano, emprega 17 (dezesete) funcionários, distribuídos na parte administrativa e de produção. A administração financeira, administrativa e operacional é centralizada no casal de proprietários. A contabilidade é terceirizada e, segundo os proprietários, esta fornece relatórios regularmente e sempre que solicitada.

A empresa passou em 2014 por uma reestruturação em seu processo de produção, fruto de uma assessoria externa, e foram adquiridos equipamentos que possibilitaram a automatização de processos manuais que reduziram a mão de obra envolvida. De acordo com o proprietário, houve uma redução de 50% no número de funcionários.

A empresa desenvolveu um sistema de franquias dos doces produzidos e conta com franqueados nas cidades de Pelotas, Bagé, Rio Grande, Piratini e em Santa Cruz do Sul. A produção ocorre na fábrica em Pelotas e o transporte é feito pelos próprios empresários franqueados para as lojas.

O proprietário informou que, em breve, pretende oferecer um novo produto que está em fase de testes e tem por objetivo suprir a entressafra da empresa que acontece no verão. A empresa participa da FENADOCE há vinte e dois anos e possui endereço eletrônico para divulgação dos produtos e venda. Com relação à inclusão da indicação de procedência dos doces, o entrevistado declarou o seguinte: *“[...] julgo muito importante para valorização dos produtos e estou trabalhando para implantar a certificação nos doces produzidos na empresa”*.

Destaca-se a pronta colaboração do proprietário com essa pesquisa, ao declarar que *“[...] todo o assunto associado com doces de Pelotas deve ser de interesse coletivo, tanto da comunidade, que ganha em termos de atrativo turístico, como do meio empresarial, que se beneficia com essa cultura e tradição”*.

g) Empresa 07

A empresa 07 possui 16 anos de experiência no segmento de produção de doces artesanais e funciona na residência da proprietária. As áreas da loja, parte administrativa e produção, são bem delimitadas e organizadas. A produção atualmente é baixa, porém constante, pois a empresa produz todo o ano. Emprega uma funcionária na produção. A contabilidade é terceirizada. A empresa atende os pedidos de encomendas, feiras e eventos e participa da FENADOCE desde a primeira edição, além de possuir perfil na rede social *Facebook* para divulgação dos produtos e venda. A proprietária informou que a fábrica e a loja já foram localizadas em um centro comercial da cidade, mas por motivos de saúde e familiares que interferiram nos negócios da empresa ela optou por transferir para sua casa com o objetivo de reduzir os custos. A empresária possui planos de contratar mais pessoas para ampliar a produção de doces e atender a demanda de clientes. Ela relata que é difícil encontrar mão de obra qualificada para produção dos doces artesanais, que requer habilidade. A empresa recebeu assessoria do SEBRAE para fins de adequação dos processos às boas práticas de fabricação e gestão.

h) Empresa 08

A empresa 08 é de origem familiar e possui 26 anos de atividade no segmento de produção de doces artesanais. Localiza-se na residência da proprietária e não possui funcionários. A empresária relata que contrata pessoas que trabalham informalmente, quando ocorre a necessidade de atender pedidos maiores.

A empresa participa da FENADOCE há vinte anos, atende a feiras fora do município, eventos e encomendas de doces para festas. A contabilidade da empresa é realizada em um escritório de contabilidade e a proprietária relata que o objetivo é apenas o atendimento das exigências fiscais. A proprietária informou que não possui uma produção constante de doces ao longo do ano nem planos de ampliação dos negócios. A empresa recebeu assessoria do SEBRAE para fins de adequação dos processos de boas práticas de fabricação e gestão.

4.2.3 Perfil geral das empresas pesquisadas

Conforme apresentado no Capítulo 3, Metodologia, as perguntas iniciais do questionário, do nº 01 ao 07, objetivaram o levantamento de dados qualitativos sobre as empresas pesquisadas. Entre os respondentes, 05 (cinco) foram os proprietários e 03 (três) foram funcionários responsáveis pela área financeira. A seguir, na Tabela 01, são apresentados os dados das empresas pesquisadas com o tipo de enquadramento, tempo de atividade e número de funcionários.

Tabela 01 - Dados do perfil das empresas pesquisadas

Empresa	Tipo de enquadramento	Tempo de atividade (anos)	Nº de funcionários
01	ME	17	11
02	ME	18	8
03	ME	17	6
04	MEI	5	0
05	ME	11	15
06	EPP	28	17
07	ME	9	1
08	ME	18	0
Total			58
Média			7

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na descrição exposta na Tabela 01, pode-se verificar que a empresa com maior tempo de atividade é a 06, em primeiro lugar, com 28 anos de fundação. Em segundo lugar, aparecem as empresas 02 e 08, com 18 anos. Em terceiro lugar, estão as empresas 01 e 03, com 17 anos. Em quarto lugar está a empresa 05, com 11 anos. Já em último lugar estão as empresas 07 e 04, com 9 e 5 anos, respectivamente. Embora uma empresa da amostra possua 40 anos de presença no segmento, a média geral de atuação das empresas no mercado é de quinze anos.

A média de funcionários contratados, conforme Tabela 01, é de 07 (sete) empregados. No total as empresas empregam 58 funcionários diretos. Esse dado evidencia a importância socioeconômica dessas empresas na comunidade como geradoras de emprego e renda para a população, corroborando com pesquisas do SEBRAE (2013).

Na Tabela 02, na sequência, estão expostos os resultados do tipo de enquadramento da empresa e a média de anos de atuação no mercado.

Tabela 02 - Tipo de enquadramento e média de anos no mercado

Tipo de enquadramento	Média em anos
Microempresa	15
Empresa de Pequeno Porte	28
Microempreendedor Individual	5

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 02, que a média entre as microempresas é de quinze anos. Destaca-se que a empresa classificada como EPP está há vinte e oito anos no mercado, e a MEI está há cinco anos. Esses resultados demonstram que as empresas pesquisadas passaram pela fase crítica de mortalidade de MPEs, que é de dois anos, conforme pesquisas do SEBRAE (2013). Diante do exposto, torna-se importante evidenciar que a empresa EPP é a que possui mais tempo de atividade e maior porte.

4.3 Práticas de GF utilizadas pelas empresas pesquisadas

As questões nº 09, 10, 11, 12, 17, 20, 24 e 25 do questionário (APÊNDICE A) e a questão nº 01 da entrevista semiestruturada (APÊNDICE B) visam atender o objetivo específico “a”, que é a identificação das práticas de GF utilizadas pelas empresas, o que se esclarece a seguir.

A pergunta nº 09 investigou se as empresas possuem, na sua gestão, controles adequados para as transações com numerários e se estão organizados adequadamente para permitir segurança na rotina diária, de acordo com a Tabela 03.

Tabela 03 - Controle financeiro geral das empresas pesquisadas

Questão nº 09 - Existe um controle financeiro geral da empresa - incluindo o caixa e contas bancárias, nos quais são controladas e documentadas todas as transações financeiras? São feitos fechamentos (conciliações e checagens) e relatórios destes controles?	Frequência
a - Não existe	1
b - Controle parcial - sem normas ou padrões ou fechamentos	2
c - Controle adequado, com procedimentos pré-estabelecidos e fechamentos.	1
d - Controles totais, próximos aos padrões de controladoria	4

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme Tabela 03, os resultados evidenciam que, embora 04 (quatro) respondentes tenham informado que possuem controle total ou adequado, observa-se que os demais precisam realizar uma gestão financeira mais eficaz de modo a gerenciar seus negócios. O controle financeiro eficaz evita problemas de perdas nas empresas, como, por exemplo, possíveis desvios de recursos, despesas pagas em duplicidade, inadimplências etc. Esses resultados corroboram com Ferronato (2015), que enfatiza que os empresários dos micro e pequenos negócios necessitam aprimorar o uso das práticas financeiras de fluxo de caixa e a administração do capital de giro.

A questão nº 10, bem como a questão nº 9, investiga se existem normas ou padrões pré-estabelecidos para a autorização e documentação das transações envolvendo numerários. Os resultados estão apresentados na Tabela 04, a seguir.

Tabela 04 - Normas e padrões pré-estabelecidos nas transações envolvendo numerários

Questão nº 10 - Existem normas ou padrões pré-estabelecidos para a autorização e documentação das transações envolvendo numerários? (autorização de pagamentos, conferências de caixas, prestações de contas dos pagamentos efetuados, controladoria etc.)	Frequência
a - Não	1
b - Sim	7

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na Tabela 04 as respostas demonstram um ponto positivo, pois os controles de tesouraria são utilizados pela maioria das empresas pesquisadas. Salienta-se que os controles são importantes também porque fornecem dados para as demonstrações financeiras.

Na questão nº 11, que indaga se as empresas possuem controles e relatórios de contas a pagar e a receber que possam demonstrar a real situação e posição, foram apurados os resultados que estão descritos na Tabela 05, a seguir.

Tabela 05 - Existência de controles e relatórios do contas a pagar e a receber

Questão nº 11 - Em relação às contas a pagar e a receber, existem controles e relatórios que possam demonstrar a real situação e posição das mesmas?	Frequência
a - Não existem controles	2
b - Controles básicos, sem detalhes destas informações	2
c - Relatórios e controles efetivos.	4

Fonte: Resultados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 05 as respostas evidenciam que existe desconhecimento de metade dos empresários sobre a importância do controle do contas a receber e a pagar, pois estes repercutem diretamente na administração do capital de giro. Os resultados corroboram com os estudos de Santos et al. (2009, p. 86), quando afirmam que “[...] o descaso de alguns empresários com a elaboração de relatórios financeiros é um importante sintoma de mau gerenciamento financeiro”.

A questão nº 12 investiga se existem relatórios de históricos das vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses, informações estas importantes para preparação de projeções futuras do fluxo de caixa, orçamento e também para elaboração das demonstrações financeiras. Esses dados estão apresentados na Tabela 06, na sequência.

Tabela 06 - Históricos de vendas, despesas, fornecedores e investimentos

Questão nº 12 A empresa possui os históricos das vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses?	Frequência
a - Não.	3
b - Sim, porém a informação não está disponível de maneira organizada e/ou pré-formatada.	1
c - Sim, e existem relatórios onde estão disponíveis estes dados, a qualquer momento.	4

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados expostos na Tabela 06 indicam que 04 (quatro) empresas informaram que possuem os relatórios disponíveis de forma organizada e a qualquer momento para suas análises financeiras. Conforme visto nos referenciais teóricos, o

uso da ferramenta como o orçamento empresarial é recomendado pelos autores Cunha (2002), Azevedo e Leone (2011), Rodrigues (2013) e Fernandes de Oliveira (2015), demandando, dentre outras informações, a disponibilidade dos referidos históricos para um bom planejamento. Desta forma, entende-se que metade das empresas estudadas, portanto, ainda necessita evoluir nesse aspecto.

Na questão nº 17, foi solicitado ao respondente que fossem assinalados quais os relatórios dentre Demonstração de resultados/Apuração de lucro, Balanço patrimonial, Fluxo de caixa ou outros a empresa utiliza em suas análises financeiras, sendo que os resultados estão apresentados na Tabela 07, a seguir.

Tabela 07 - Relatórios utilizados nas análises financeiras

Questão nº 17 - Assinale quais dos relatórios abaixo a empresa utiliza em suas análises financeiras:	Frequência
a - Demonstração de resultados/Apuração de lucro	3
b - Balanço patrimonial.	2
c - Fluxo de caixa	4
d - Outros - Quais:	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Importante citar que, na questão nº 17, foi informado ao respondente que poderiam ser marcadas quantas alternativas fossem necessárias. A avaliação ocorreu por frequência das respostas e, assim, os resultados demonstraram que 03 (três) empresas utilizam a demonstração de resultados/apuração do lucro; 02 (duas) utilizam o balanço patrimonial; e 04 (quatro) utilizam o fluxo de caixa. Salienta-se que 01 (uma) empresa respondeu que não utiliza nenhum relatório para suas análises. Os resultados apontaram que metade das empresas trabalha com o fluxo de caixa, não sendo dada a importância devida ao balanço patrimonial e à demonstração de resultados/apuração de lucro.

Diante do exposto, verifica-se que a não utilização do DR e do BP pela maioria das empresas pesquisadas para análise financeira pode ser considerado um fator de deficiência da gestão financeira das empresas.

A questão nº 20 aborda a elaboração do orçamento geral e as respostas, conforme Tabela 8, a seguir, indicaram que 01 (uma) empresa não elabora orçamento e 07 (sete) elaboram um orçamento geral, pré-determinando as prioridades para a alocação dos recursos.

Tabela 08 - Elaboração de orçamento geral e prioridades de alocação dos recursos

Questão nº 20 - A empresa elabora um orçamento geral, pré-determinando as prioridades para a alocação dos recursos?	Frequência
a - Sim.	1
b – Não.	7

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados são positivos, porque demonstram que empresas pesquisadas possuem estratégia para atendimentos das prioridades e determinam recursos financeiros. Conforme o referencial teórico, a existência da prática do orçamento permite, por consequência, inferir que as empresas realizam planejamento, conforme Azevedo e Leone (2011). Confrontando, porém, esses resultados com os referidos na Tabela 06, que indicam a dificuldade de metade das empresas em dispor de dados financeiros históricos, deduz-se que essas empresas convivem com o risco de imprecisão em seus orçamentos e alocações de recursos.

Na questão nº 24, foi abordado o controle sobre os custos de produção dos doces e os resultados estão expostos na Tabela 09, a seguir.

Tabela 09 - Custos de produção dos doces

Questão nº 24 - Sobre os custos de produção dos doces:	Frequência
a - Tenho controle total sobre eles.	2
b - Tenho conhecimento superficial.	6
c - Não sei exatamente quanto custa.	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na Tabela 09 destaca-se que 06 (seis) respondentes afirmam ter conhecimento superficial sobre os custos dos doces. Importante salientar que a empresa 06 está em fase de mensuração dos tempos de produção de cada produto e, assim, visa apurar o custo mais aproximado de cada item. As repostas evidenciam que o tema “custos de produção” está presente em todas as empresas, porém, na maioria, de modo superficial. Existe, portanto, a preocupação dos empresários com essa variável importante, que repercute diretamente na taxa de lucratividade por produto, mas é possível se deduzir que, em geral, o assunto carece do devido aprofundamento. Salienta-se que o custo é o elemento primordial para fixação do preço de venda e que vai repercutir diretamente nas relações de custo/volume/lucro.

No caso das empresas estudadas, os preços dos doces, tradicionalmente, são dois para quase todos os produtos, um valor para o doce tipo festa (menor) e outro valor para o doce vendido no varejo (maior). Infere-se assim, ser esta a provável razão, que a maioria dos respondentes não perceba maior necessidade em apurar o custo de cada produto.

Na questão nº 25, investigaram-se os custos de manutenção de estoques de matéria-prima e produtos produzidos (Tabela 10).

Tabela 10 - Custos de manutenção de estoques de matéria-prima e produtos produzidos

Questão nº 25 - Sobre os custos de manutenção de estoques de matéria-prima e produtos produzidos:	Frequência
a - Tenho controle total sobre eles.	4
b - Tenho conhecimento superficial.	1
c - Não sei exatamente quanto custa.	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 10, 04 (quatro) respondentes afirmaram ter controle total sobre os custos dos estoques de matéria-prima e produtos prontos, e 01 (um) declarou ter conhecimento superficial. Salienta-se que 03 (três) empresas não responderam a questão, porque não trabalham com estoques, uma vez que compram insumos de acordo com os pedidos de clientes. Os resultados são positivos, porque a produção de doces envolve produtos perecíveis e, se não forem controlados, podem acarretar em perdas que influenciam no custo do produto. Além do que, o valor em estoques repercute diretamente no capital de giro. A situação ideal é que se trabalhe com estoques enxutos, evitando as perdas e que recursos financeiros fiquem parados desnecessariamente, conforme teoria abordada no Capítulo 2, o que justifica ainda mais a necessidade de um adequado controle de estoques.

Para responder o objetivo específico “a”, identificar as práticas de GF utilizadas nas empresas da APDP, a questão nº 01 da entrevista semiestruturada também investigou quais as práticas de GF que são adotadas pela empresa. As respostas foram analisadas e os resultados são apresentados a seguir.

As respondentes das empresas 01 e 02 relataram que utilizam as práticas de GF de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, controle de estoques e

análise de custo/volume/lucro. Nas empresas 03 e 07 as práticas de GF utilizadas são o fluxo de caixa e o controle do contas a pagar. Nas empresas 04 e 08 a prática de GF utilizada é o controle do contas a pagar. É importante ressaltar que as respondentes das empresas 04 e 08 citaram o controle do movimento do caixa como prática de GF e foi desconsiderado para fins da pesquisa por esta não ser considerada uma ferramenta de GF, mas, sim, um controle do saldo de caixa e dos valores que entram e saem nas movimentações da empresa.

Salienta-se que o controle de contas a receber não é utilizado pelas empresas 03, 04, 07 e 08, porque as respondentes informaram que as vendas são efetuadas à vista.

A empresa 05 utiliza as práticas de GF de fluxo de caixa e contas a pagar. O respondente informou que não utiliza controle de estoques, porque mantém o estoque baixo e controla visualmente os itens.

A respondente da empresa 06 relatou que utiliza as práticas de GF de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber e controle de estoques.

Na Tabela 11, a seguir, pode-se observar um resumo dos resultados obtidos na questão nº 01, da entrevista semiestruturada, que contribui para responder ao objetivo específico “a” desse estudo.

Tabela 11 - Resumo das práticas de GF adotadas

Práticas GF adotadas	Frequência
Fluxo de caixa	6
Controle de contas a receber	3
Controle de contas a pagar	8
Controle de estoques	3
Controle de custo/volume/lucro	2

Fonte: Resultados da pesquisa.

Diante dos resultados expostos na Tabela 11, observa-se que as práticas de GF mais utilizadas são o controle do contas a pagar, aparecendo em primeiro lugar, pois é utilizado em todas as empresas pesquisadas. O fluxo de caixa surge em segundo lugar, sendo utilizado por 06 (seis) empresas. O controle de contas a receber e controle de estoques está em terceiro lugar, sendo utilizado em 03 (três) empresas. Na última colocação tem-se o controle do custo/volume/lucro, que é utilizado por 02 (duas) empresas.

Observa-se, nessa questão, que o número de respondentes que diz usar o fluxo de caixa (seis) é maior do que o resultado apresentado na questão nº 17 do

questionário, que indicou a mesma prática sendo utilizada por 04 (quatro) respondentes. Diante desse fato, pode-se inferir que alguns respondentes não têm clareza sobre o funcionamento do fluxo de caixa. Mesmo assim, entende-se ser possível deduzir que o fluxo de caixa está presente em boa parte das empresas pesquisadas.

Quanto às formas de utilização das práticas de GF citadas, expostas na Tabela 11, 04 (quatro) empresas responderam que ocorrem através do uso de planilhas eletrônicas de *Excel*, sendo que nas outras 04 (quatro) empresas os controles são manuais com o uso de cadernos. As empresas 01 e 02 informaram que as planilhas eletrônicas de *Excel* utilizadas na GF foram desenvolvidas por um consultor financeiro.

Diante dos resultados e tomando por base o modelo de gestão proposto (*vide* seção 2.5, Figura 06), observa-se que as práticas de GF utilizadas são insuficientes nas empresas. Salienta-se que as informações da contabilidade são subutilizadas. Além do mais, sabe-se, conforme teoria, que esta gera dados valiosos que podem contribuir de forma efetiva na GF. Conforme modelo proposto e à luz da teoria abordada, afirma-se que as empresas deixam de fazer uma GF adequada por não adotarem as práticas de análise da situação econômico-financeira e orçamento, que não foram citadas por nenhuma das empresas pesquisadas. Salienta-se, também, que as práticas de controle de estoques e análise do custo/volume/lucro recebem pouca importância pela maioria das empresas, pelo significado que possuem dentro de uma gestão profissional das finanças.

Destaca-se que a análise do custo/volume/lucro poderia ser muito útil para as empresas pelo fato de que se poderia determinar a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio dos produtos e, por consequência, administrar melhor a oferta de produtos que realmente proporcionam um retorno financeiro positivo, conforme abordado na subseção 2.2.10, do Capítulo 2 – Referencial teórico.

Na próxima subseção são apresentados os resultados da avaliação das práticas de GF utilizadas pelas empresas pesquisadas e sua eficácia.

4.4 Avaliação da utilização das práticas de GF

A avaliação sobre como as práticas de GF são utilizadas e sua eficácia foi investigada, conforme citado no Capítulo da Metodologia, nas questões nº 08, 13, 14,

15, 18, 19, 21, 23 e 29, do questionário (APÊNDICE A), e questão nº 02, da entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), visando atender o objetivo específico “b”.

Na questão nº 08 foi inquirido se a empresa possui uma pessoa específica para administrar os assuntos financeiros, conforme mostra a Tabela 12, na sequência.

Tabela 12 - Pessoa específica para administração dos assuntos financeiros

Questão nº 08 - A empresa possui uma pessoa específica que administre os assuntos financeiros?	Frequência
a - Não.	0
b - Sim.	8

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 12, que todos os entrevistados responderam positivamente. Dessa forma, o resultado evidencia que, existindo uma pessoa específica para GF, a administração de assuntos financeiros trata-se de um tema presente no dia-a-dia das empresas, a ponto de requerer a alocação de recursos humanos para tal finalidade.

Na questão nº 13, foi investigada com qual periodicidade as empresas analisam os resultados entre recebimentos e pagamentos, ou seja, o fluxo de caixa realizado, conforme apresentado na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13 - Periodicidade da análise dos resultados entre recebimentos e pagamentos

Questão nº 13 - Com que periodicidade são analisados os resultados entre os recebimentos (entradas de recursos) e pagamentos de despesas e fornecedores (saídas de recursos)?	Frequência
a - Não é feito este acompanhamento.	3
b - Esporadicamente.	0
c - Periodicamente.	5

Fonte: Resultados da pesquisa.

As respostas, conforme a Tabela 13, revela que a maioria dos respondentes está atenta ao controle adequado do fluxo de caixa. A análise dos resultados citados nessa questão é positiva, pois indica que 05 (cinco) das 08 (oito) empresas pesquisadas estão controlando a liquidez do caixa para honrar com suas

obrigações. Essas respostas encontradas confirmam, parcialmente, os resultados obtidos na questão nº 17, quando 04 (quatro) respondentes afirmaram usar o fluxo de caixa. Importante citar que, conforme Gazzoni (2003), citado no Capítulo 2 do referencial teórico, o aumento da competitividade exige maior eficiência na gestão dos recursos e, dessa forma, a gestão empresarial necessita dessa ferramenta que tem a capacidade de acompanhar e fornecer informações que possibilitam a identificação das faltas ou sobras de caixa, na busca de um equilíbrio financeiro no curto prazo

O objetivo da questão nº 14 foi diagnosticar com que antecedência a empresa projeta a situação futura das necessidades e/ou disponibilidades financeiras. Os resultados estão descritos a seguir, por meio da Tabela 14.

Tabela 14 - Projeção da situação futura

Questão nº 14 - Com que antecedência a empresa projeta a situação futura (conforme base nos dados históricos, por exemplo) das necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras:	Frequência
a - Não projeta.	2
b - Projeta de acordo com as compras e vendas realizadas.	3
c - Faz projeções para até 90 dias, atualizando esporadicamente.	3
d - Existem projeções prevendo a situação acima de 90 dias, atualizadas periodicamente.	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na Tabela 14, os resultados apontaram que a maioria das empresas realiza projeções da situação futura, porém um fato que chama atenção é que nenhuma empresa realiza projeções para além de 90 dias. O correto é a empresa fazer projeções num espaço de tempo mínimo, suficiente para que possa adotar medidas, a fim de evitar tomar recursos de terceiros para suprir pagamentos de curto prazo ou em caso de sobras de caixa buscar aplicações que proporcionem que o capital não fique parado, ou seja, desvalorizando-se. Observa-se, portanto, na prática das empresas estudadas, a inexistência de um planejamento financeiro de longo prazo (por exemplo, anual), com atualizações periódicas, o que indica que a preocupação das mesmas está concentrada no curto prazo.

Na questão nº 15, buscou-se identificar a importância que a empresa confere à contabilidade. Nesse item foi questionado sobre a frequência com que são analisadas as demonstrações contábeis, conforme está descrito na Tabela 15, na

sequência.

Tabela 15 - Frequência de análise das demonstrações contábeis

Questão nº 15 - Com que frequência são analisadas as demonstrações contábeis?	Frequência
a - Anualmente	1
b - Semestralmente	0
c - Trimestralmente	0
d - Mensalmente	2
e - Nunca	5

Fonte: Resultados da pesquisa.

A Tabela 15 indica que 01 (um) respondente analisa anualmente; 02 (dois) analisam mensalmente; e 05 (cinco) responderam que nunca analisam as demonstrações contábeis. As respostas mostraram que 05 (cinco) das 08 (oito) empresas não reconhecem a importância das informações contábeis para gestão financeira. Observar-se-á, mais adiante, na análise da questão nº 16, que a contabilidade é considerada somente para fins fiscais e trabalhistas. Salieta-se que, no estudo de Ferronato (2015), citado no Capítulo 2 do referencial teórico, foi verificado que 52,86% dos empresários entrevistados responderam que não possuem conhecimentos de contabilidade e finanças suficientes para analisar as informações contidas nas demonstrações financeiras. Assim, pode-se inferir que os entrevistados possuem dificuldades de entendimento e necessitem de um maior esclarecimento sobre a estrutura das demonstrações para que possam valorizar as informações contidas nesses relatórios.

Santos et al. (2009) afirmam que o desprezo com as informações dos relatórios financeiros, por parte da maioria dos empresários, caracteriza um gerenciamento financeiro fragilizado.

Na questão nº 18, foi pesquisado se os bens do ativo imobilizado da empresa são contabilizados e se existem critérios para a depreciação do imobilizado. As respostas estão apresentadas na Tabela 16, a seguir.

Tabela 16 - Contabilização dos bens do ativo imobilizado e da depreciação

Questão nº 18 - São contabilizados todos os bens do ativo imobilizado (máquinas, imóveis etc.) e existem critérios para a depreciação do imobilizado?	Frequência
a - Sim.	4
b - Não.	4

Fonte: Resultados da pesquisa.

A Tabela 16 indica que metade dos empresários efetua o registro dos bens e da depreciação na contabilidade, sendo que o restante informou que não registra. No caso das empresas que não efetuam o registro, tal procedimento provoca incoerência das informações das demonstrações contábeis, porque sem o mesmo a situação patrimonial da empresa não é apresentada corretamente. O DRE também se torna distorcido, uma vez que não são consideradas as despesas e os custos referentes à depreciação dos bens.

Na questão nº 19, foi investigado se a empresa analisa a lucratividade por produto ou linha de produtos (Tabela 17).

Tabela 17 - Análise da lucratividade dos produtos

Questão nº 19 - É analisada a lucratividade por produto ou linha de produtos?	Frequência
a - Sim.	4
b - Não.	4

Fonte: Resultados da pesquisa.

As repostas mostradas na Tabela 17 indicaram que metade dos empresários analisa, enquanto o restante informou que não analisa a lucratividade por produtos. Importante salientar que, na entrevista semiestruturada, os respondentes relataram que a preocupação com a lucratividade por produto é baixa, uma vez que os doces, na sua maioria, possuem um preço único. A respondente da empresa 03 explicou que “[...] a lucratividade mais baixa, por exemplo, em um doce tipo trouxinha de nozes pode ser recuperada em um doce tipo negrinho”. Importante citar que tal aferição ocorre de forma intuitiva, sem avaliação sistemática dos custos.

Na questão nº 21, foi investigado se a empresa possui a gestão financeira informatizada (Tabela 18).

Tabela 18 - Utilização de *software* para o controle financeiro

Questão nº 21 - A empresa possui algum <i>software</i> para o controle e/ou gerenciamento financeiro?	Frequência
a - Sim.	0
b - Não.	8

Fonte: Resultados da pesquisa.

A Tabela 18 mostra que os 08 (oito) respondentes não possuem *software* de controle financeiro. Porém, na questão nº 01 da entrevista semiestruturada, 04 (quatro) empresários informaram que utilizam planilhas eletrônicas de *Excel* para realizar os seus controles financeiros.

O resultado indica que a tecnologia da informação poderia ser uma alternativa para o avanço na GF dessas empresas, porque as planilhas eletrônicas, apesar de muito usadas, nem sempre possuem rotinas e fórmulas de cálculo confiáveis. Além do mais, com o acúmulo de dados, elas tendem a ficar demoradas para o processamento das informações. A informatização através de *softwares* específicos ajudaria a agilizar o processamento das informações. De acordo com Almeida e Albino (2006), essas ferramentas proporcionariam ao empreendedor mais tempo para se dedicar à gestão geral da organização.

Neste aspecto, Cunha (2002, p. 39) salienta que, “[...] por ser elevado o grau de complexidade dessa área de gestão, é esperado o uso da informatização”.

Na questão nº 22, os respondentes fizeram uma autoavaliação da atual situação financeira de seu negócio. As respostas, em uma escala de *Likert*, estão ilustradas na Tabela 19, na sequência do presente estudo.

Tabela 19 - Avaliação da situação financeira do negócio

Questão nº 22 - Como você avalia a atual situação financeira de seu negócio?	Frequência
a - Muito boa.	1
b - Boa.	2
c - Razoável.	5
d - Ruim.	0
e - Péssima	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados apurados na Tabela 19 são semelhantes aos do estudo de Cunha (2002), que apurou a situação “razoável” como a mais indicada entre as pequenas e médias empresas. Salienta-se que os resultados sinalizam indícios de

que as empresas necessitam de práticas de GF mais aprimoradas para garantir a continuidade e o sucesso dos empreendimentos.

Na questão nº 23, foi investigado em qual faixa se encontra o prazo médio de pagamento das compras a prazo dos fornecedores. Os resultados estão apresentados na sequência, por meio da Tabela 20.

Tabela 20 - Prazo médio de pagamento das compras a prazo

Questão nº 23 - Em qual faixa se encontra o prazo médio de pagamento das compras a prazo dos fornecedores?	Frequência
a - Até 7 dias.	3
b - De 7 a 14 dias.	1
c - De 21 a 28 dias.	3
d - Mais de 28 dias.	1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na Tabela 20 os resultados indicam que 05 (cinco) dos respondentes procuram administrar os prazos de forma a receberem dos clientes (as vendas são à vista) para, após, pagarem os fornecedores (pagamentos com prazos superiores a 7 dias). Essa situação revela um ponto positivo que indica o zelo que os administradores têm na movimentação dos recursos no fluxo de caixa, o que evita uma insuficiência de capital de giro.

A questão nº 29 é de autoavaliação, ou seja, o respondente foi instigado a julgar se a forma como vem fazendo a gestão do capital de giro é adequada ou não (Tabela 21).

Tabela 21 - Gestão do capital de giro

Questão nº 29 - Você acha que é adequado a forma como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro?	Frequência
a - Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro é adequada.	3
b - Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma como faz a gestão.	5
c - Não, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é completamente inadequada.	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados, conforme mostra a Tabela 21, demonstram que 05 (cinco) das empresas pesquisadas afirmam realizar uma eficaz gestão do capital de giro, mas tem consciência de que precisam melhorar a gestão desse aspecto. O resultado é

positivo no sentido de que os respondentes admitem que precisam se adequar e praticar controles mais eficazes na GF.

Na questão nº 02 da entrevista semiestruturada, foi informado o texto que está apresentado na sequência.

As práticas de gestão financeira são consideradas eficazes quando fornecem informações seguras e no momento certo para o gestor. Um exemplo típico seria a situação de prevenção de falta de recursos para atender obrigações com fornecedores ou funcionários. Se o fluxo de caixa está sendo corretamente alimentado o gestor terá a informação com antecedência e poderá tomar a decisão de captar recursos. Entende-se por eficácia a característica da ferramenta que cumpre com o fim para o qual foi criada (A AUTORA, APÊNDICE B).

O objetivo foi exemplificar para o respondente uma situação do dia a dia da empresa. Na continuação, foi questionado se, diante do exposto, o respondente considera que as práticas de GF utilizadas são eficazes. Os resultados da questão são expostos na Tabela 22, a seguir.

Tabela 22 - Avaliação das práticas de GF pelos respondentes

Respostas da Questão nº 02	Frequência
Consideram as práticas de GF utilizadas eficazes.	4
Desconhecem as práticas de GF citadas na pesquisa, e, portanto, não utilizam.	3
Considera as práticas de GF utilizadas 90% eficazes.	1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Nos resultados, conforme mostra a Tabela 22, destaca-se que 03 (três) empresárias responderam que desconhecem as práticas de GF citadas na pesquisa, e, portanto, não utilizam. Dentre as respondentes, 01 (uma) delas informou que considera as práticas utilizadas 90% eficazes e entende que necessita aprimorar os controles de contas a receber demonstrando desta forma zelo pelas informações que servem de base para tomada de decisão na gestão financeira da empresa.

Diante da análise dos resultados apresentados, a resposta ao objetivo específico “b”, que trata da avaliação das práticas de GF utilizadas pelas empresas e sua eficácia, é possível concluir que existem indícios de utilização efetiva das práticas de GF por 04 (quatro) empresas. As práticas mais utilizadas são o fluxo de caixa, o controle de contas a pagar e contas a receber e o controle de estoques. Salienta-se que a prática de controle de estoques é obrigatória para as empresas que possuem certificado de procedência dos doces, devido à rastreabilidade dos

insumos utilizados na produção, conforme já explicado na subseção 4.1.2. As demais práticas citadas não apresentam indicativos de que estão sendo utilizadas.

4.5 Identificação das dificuldades de implantação de uma GF

A identificação das dificuldades de implantação de uma gestão financeira nas empresas pesquisadas foi investigada, conforme citado no Capítulo 3 - Metodologia, nas questões nº 16, 22, 26, 27 e 28 do questionário (APÊNDICE A), e nas questões nº 04, 05, 06 e 07, da entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), visando o atendimento do objetivo específico “c” desse estudo.

Na questão nº 16 foi investigada a relação entre a empresa e a contabilidade. É importante lembrar que todas as empresas pesquisadas contratam serviços de escritórios de contabilidade (Tabela 23).

Tabela 23 - Relacionamento entre empresa e contabilidade

Questão nº 16 - A contabilidade procura lhe orientar sobre a situação da empresa, ou, a empresa procura a contabilidade para lhe pedir esta análise?	Frequência
a - Não existe esta necessidade, a mesma é realizada apenas para fins fiscais e trabalhistas.	6
b - Esporadicamente são analisadas as demonstrações contábeis com estes fins.	0
c - A empresa analisa sua situação através de relatórios financeiros elaborados para estes fins.	2

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados, conforme exposto na Tabela 23, indicaram que 06 (seis) dos respondentes afirmaram que não existe a necessidade de receber orientações da contabilidade, porque esta é realizada apenas para fins fiscais e trabalhistas. Em 02 (duas) das respostas, foi indicado que a empresa analisa sua situação, através de relatórios financeiros elaborados para esses fins. Os resultados dessa questão confirmam os dados encontrados na questão nº 15, que pergunta com que frequência são analisadas as demonstrações financeiras, sendo que 06 (seis) dos respondentes ficaram entre a alternativa nunca e anualmente. Dessa forma, diante dos resultados, comprova-se que em 06 (seis) empresas a contabilidade é realizada unicamente para fins fiscais e trabalhistas. Pode-se inferir que esta pode ser uma das causas que impede a implantação de uma GF nas empresas pesquisadas, pois são desconsideradas as informações relevantes para tomada de decisão na empresa.

Os resultados obtidos corroboram com o estudo de Ferronato (2015) e de Fernandes de Oliveira (2015), quando indicam que os gestores necessitam da adoção de uma nova postura frente à contabilidade, encarando esta não apenas com uma visão legalista, mas principalmente através de uma visão estratégica, com o objetivo de aprimorar o planejamento, a organização e o controle de suas finanças.

A questão nº 26 é uma autoavaliação e investiga como os respondentes avaliam a gestão financeira da empresa (Tabela 24).

Tabela 24 - Avaliação da gestão financeira pelos respondentes

Questão nº 26 - Como você avalia a gestão financeira da sua empresa?	Frequência
a - Muito boa.	3
b - Boa.	2
c - Razoável.	3
d - Ruim.	0
e - Péssima.	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados demonstrados na Tabela 24 indicam que a maioria, ou seja, 05 (cinco) respondentes julgam a gestão financeira como muito boa e boa. O confronto desses resultados com o das respostas obtidas na questão nº 22, que trata da situação financeira, onde a maioria dos respondentes afirmou que a situação é razoável, pode parecer se tratar de uma contradição, pois uma “boa gestão financeira” não poderia, em princípio, estar associada a uma situação apenas “razoável”. Dessa forma, poderia se inferir que os respondentes não entenderam a questão ou não foram sinceros em algumas das respostas. Todavia, tais resultados também podem indicar que os respondentes, apesar da situação financeira apenas razoável, mostram-se conformados com a GF de suas empresas, possivelmente por não reconhecerem seu potencial de reverter resultados. Em qualquer que seja a ótica dessa análise, observa-se a confusão de alguns respondentes sobre o tema, o que, por si só, indica uma das causas que dificultam a implantação de uma GF mais eficaz.

Os impactos negativos das questões fiscais e burocráticas na empresa foram pesquisados na questão nº 27. Para cada respondente foi solicitado que atribuísse uma nota para esses aspectos (Tabela 25).

Tabela 25 - Impacto das questões fiscais e burocráticas na empresa

Questão nº 27 - Questões fiscais e burocráticas impactam negativamente na empresa. Sendo 1 para pouco impacto negativo e 10 impactam fortemente no empreendimento.								
Empresas	Emp. 01	Emp. 02	Emp. 03	Emp. 04	Emp. 05	Emp. 06	Emp. 07	Emp. 08
Nota	10	10	5	1	10	10	5	1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os resultados, conforme descritos na Tabela 25, apresentam a pontuação atribuída por cada respondente, sendo que 04 (quatro) empresas atribuíram a nota dez, ou seja, declararam que o impacto negativo é alto. As empresas 03 e 07 atribuíram nota cinco, o que se deduz como questões de médio impacto. Já as empresas 04 e 08 colocaram a nota um, isto é, consideraram que tais questões são de pouco impacto. Pode-se deduzir que, para a maioria das empresas, o impacto negativo das referidas questões nos negócios da empresa é de médio para alto. Os respondentes relataram que obrigações como a nota fiscal eletrônica exigiram emprego de recursos financeiros. Dessa forma, entende-se que as questões fiscais e burocráticas impactam negativamente na gestão financeira de micro e pequenos negócios, e, conseqüentemente, na sobrevivência, pois demandam recursos e pessoas para o seu atendimento, sobrecarregando as já limitadas estruturas dessas empresas. Ressalta-se que essa conclusão da autora se respalda nos relatos dos empresários das empresas 01, 02, 05 e 06 e no Capítulo 2 do referencial teórico, em Ferronato (2015) e Godarth e Leismann (2015).

Relembrando que, Ferronato (2015) pesquisou sobre quais são os maiores problemas das micro e pequenas empresas, quando obteve a percepção de 61,43% dos empresários de que os maiores problemas são de natureza financeira e de burocracia, corroborando com os resultados apresentados anteriormente.

A opinião dos respondentes sobre os fatores que dificultam a implantação de uma adequada gestão financeira foi investigada na questão nº 28. Os dados foram tabulados de acordo com a metodologia proposta por Samara e Barros (1997), através da tabulação ponderada simples. Os resultados estão apresentados na Tabela 26, a seguir.

Tabela 26 - Dificuldades de implantação da gestão financeira

	Frequência						Tabulação Ponderada Simples						
	(-) Importância (+)						(-) Importância (+)						
Questão nº 28 - Quais as maiores dificuldades para implantação de uma adequada gestão financeira.	1	2	3	4	5	SOMA	P(5)	P(4)	P(3)	P(2)	P(1)	TOTAL	RESU L.
a - Falta de conhecimento da área financeira.	2	1	2	2	0	7	10	4	6	4	0	24	3,43
b - Não saber como aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa.	1	1	2	3	0	7	5	4	6	6	0	21	3,00
c - Os prováveis custos de manter um sistema desta natureza.	3	1	3	0	0	7	15	4	9	0	0	28	4,00
d - Não possuir os recursos necessários.	1	4	0	2	0	7	5	16	0	4	0	21	3,57
Total	7	7	7	7	0	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de Cunha (2002) com resultados da pesquisa.

Os resultados, conforme mostrados na Tabela 26, indicaram que, em ordem de preferência, o primeiro lugar, com 4 pontos, foi a resposta “os prováveis custos de manter um sistema desta natureza”. Em segundo lugar, com 3,57 pontos, ficou a alternativa “não possuir os recursos necessários”. É significativo destacar que a alternativa “b” não está restrita a recursos financeiros, mas, sim, a todo e qualquer recurso necessário para implantação da GF, como, por exemplo, mão de obra qualificada, sistemas de informações (informatizados ou não), rotinas internas, arquivos etc. Esse item é reforçado também pela análise da questão nº 04 da entrevista, conforme visto adiante. Destaca-se que o resultado posicionado em segundo lugar, com 3,57 pontos, encontra congruência com o estudo de Cunha (2002), que também apurou entre as pequenas e médias empresas esse motivo como o mais influente na implantação adequada de uma administração financeira.

A alternativa “falta de conhecimento da área financeira” ficou em terceiro lugar, com 3,43 pontos. Por fim, classificado com menor importância, com 3,0

pontos, a opção “não saber como aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa”. Resumindo, os resultados indicam que a maior parte dos respondentes está preocupada com os custos de manter e os recursos necessários para a implantação de uma adequada gestão financeira.

A empresa nº 06 não respondeu a questão nº 28, justificando que não se enquadra na situação abordada na referida questão, ou seja, o respondente julga que a empresa possui uma gestão financeira adequada e que atende todas as suas necessidades para fins de tomada de decisão e não possui dificuldades.

A identificação das dificuldades de implantação de uma gestão financeira nas empresas foi igualmente pesquisada nas questões nº 04, 05, 06 e 07 da entrevista semiestruturada (APÊNDICE B).

Na questão nº 04, questionou-se sobre as principais dificuldades enfrentadas para desenvolver uma gestão financeira mais completa na empresa, sendo que as respostas foram que 02 (duas) entrevistadas explicaram que faltam pessoas qualificadas e recursos financeiros para desenvolver uma GF apropriada. A falta de treinamento e nas áreas de finanças e de suporte foram as causas citadas por três empresas. A empresa 06 relatou que possui dificuldades de receber dos clientes franqueados, e que essa situação ocasiona problemas no fluxo de recursos no caixa da empresa.

A empresa 01 abordou o alto custo envolvendo o controle financeiro, visto que a empresa investiu, recentemente, em um sistema de emissão da nota fiscal eletrônica e controle informatizado do caixa nas lojas. A respondente explicou que o aumento das despesas com a estrutura administrativa acaba reduzindo o lucro da empresa, pois este não pode ser repassado para os produtos, porque estes, na sua maioria, possuem preço unitário igual. A empresa 02, de forma semelhante à empresa 01, justifica que o custo de informatização e controles se constitui em uma dificuldade na implantação da GF adequada.

Na questão nº 05, foi pesquisado em que área o respondente julga necessitar de um maior apoio e quem ele imagina que poderia apoiá-lo.

As empresas 01 e 02 relataram possuir maior dificuldade na área financeira, e citaram que contrataram um consultor da área que está auxiliando na estruturação da GF. As empresas 03, 04, 05 e 08 responderam que a área comercial é a que precisa de maior apoio para aumentar as vendas, e alegam que o SEBRAE poderia apoiar. A empresa 06 relatou que tem maior dificuldade na área de produção por

não encontrar pessoas qualificadas para o gerenciamento dos processos, não sabendo responder onde poderia encontrar apoio. A empresa 07 relatou que a área financeira é a que tem maior dificuldade. Também acredita que o SEBRAE poderia apoiar.

Na questão nº 06, foi indagado se o respondente realizou algum curso na área de finanças de empresas. As respostas de (03) três empresas foram negativas. As empresas 01, 02, 05 e 07 responderam que realizaram cursos na área de administração financeira no SEBRAE. A empresa 08 informou que realizou uma capacitação sobre cálculo de custos dos doces, no SEBRAE.

A questão nº 07 pesquisou quando foi a última vez que o respondente ou funcionário da área financeira participou de um curso de capacitação na área. Como resultado, 04 (quatro) respondentes informaram que não participaram de cursos com a temática, sendo que os outros (04) quatro responderam que participaram de cursos no período de 2014 a 2015. A respondente da empresa 01 salientou que sempre que possível possibilita a participação dos funcionários da área financeira em capacitações.

Em resumo, baseando-se na análise dos resultados obtidos nas perguntas do questionário, citadas no início dessa subseção, é possível responder ao objetivo específico “c”, no sentido de identificar quais são as dificuldades de implantação de uma GF nas empresas pesquisadas. Entende-se que o relacionamento entre empresa e contabilidade, sendo basicamente para atender o fisco, prejudica a GF das empresas. Nas questões de autoavaliação, percebeu-se que a GF das empresas é avaliada entre muito boa e boa. O impacto negativo das questões fiscais e burocráticas, no geral, é considerado de médio para alto, sendo que as dificuldades mais citadas para manter uma adequada GF foram os custos de manter um sistema dessa natureza e a ausência de recursos para investir na área.

Na análise das questões da entrevista semiestruturada, pode-se confirmar os resultados das perguntas do questionário como o alto custo de manter uma GF adequada. Pode-se verificar, ainda, que a maior incidência de causas foi a limitada qualificação para usar as práticas de GF recomendadas pela literatura da área e a busca por qualificação somente pela metade das empresas. Os resultados corroboram com os estudos de Azevedo e Leone (2011), que verificaram que a boa condução das finanças passa pela qualificação dos gestores da área, sendo essa fundamental para busca consciente do sucesso empresarial.

No estudo de Ferronato (2015), os resultados obtidos encontram respaldo, porque o autor também concluiu que os empresários pesquisados não possuem o conhecimento mínimo dos conceitos, das técnicas e da terminologia empregada pela contabilidade e pela ciência das finanças corporativas. Portanto, a capacitação dos envolvidos nas finanças para analisar e interpretar os relatórios financeiros é uma questão emergente.

4.6 Alternativas de melhoria da GF nas empresas pesquisadas

A identificação de alternativas de melhoria na GF das empresas pesquisadas foi investigada nas questões nº 03, 08 e 09, da entrevista semiestruturada (APÊNDICE B), visando atender o objetivo específico “d”.

Na questão nº 03, a inquirição referiu-se a quais informações de natureza financeira o respondente julgava que poderia analisar e que contribuiriam para uma melhor tomada de decisão na empresa. Os resultados foram que 05 (cinco) empresas não souberam responder.

As empresas 01 e 02 informaram que gostariam de ter o orçamento empresarial para projetar as receitas e despesas, com o objetivo de fazer planos de longo prazo para as empresas.

A empresa 07 respondeu que, se os dados financeiros estivessem em tabelas informatizadas, seria melhor para analisar, mas a empresária salientou que, para isso, é necessário contratar mais pessoas e que não possui recursos.

A questão nº 08 investigou se o respondente concordaria em participar de uma capacitação na área de gestão financeira e qual turno seria mais adequado. As respostas das 08 (oito) empresas pesquisadas foram positivas e com a indicação do turno da noite para realização da capacitação.

Na questão nº 09, foi inquirido se o respondente teria interesse em usar um *software* de gestão financeira na empresa, sem custo de aquisição. As respostas foram positivas em 07 (sete) empresas, sendo que 01 (uma) respondeu que não possui interesse em utilizar o *software*. Foi explicado, adicionalmente, que seria proporcionada uma capacitação para uso do *software*, porém não seriam disponibilizadas atualizações do sistema.

A análise geral das respostas demonstra que os respondentes têm interesse em mudar a situação atual do gerenciamento financeiro das organizações. No entanto, os recursos necessários para esse investimento são escassos.

As respostas também demonstraram o interesse por uma maior qualificação profissional na área de finanças empresariais, visto que todos os respondentes revelaram que concordariam em participar de uma proposta de capacitação, visando à melhoria da competência na gestão financeira, assim como a utilização de um *software* específico para o controle.

Dessa forma, recomenda-se a capacitação dos responsáveis pela área financeira para que passem a usar mais práticas de GF para gerir uma área considerada muito importante nas organizações, pois, conforme estudos de Ferronato (2015) e Fernandes de Oliveira (2015), é imprescindível que o gestor tenha em mãos boas práticas de gestão financeira para garantir sucesso nas organizações.

No Quadro 16, a seguir, apresenta-se um resumo, onde são demonstrados os aspectos essenciais dos resultados obtidos, até o presente momento, na pesquisa.

Quadro 16 - Resumo dos resultados da pesquisa

Objetivo específico	Principais resultados
Identificar quais as práticas de gestão financeira são utilizadas pelas empresas pesquisadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de caixa; - Contas a receber e a pagar; - Controle de estoques; - Controle de custo/volume/lucro.
Avaliar como tais práticas são utilizadas pelas empresas e sua eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de curto prazo; - Uso de planilhas de <i>Excel</i> (sem <i>software</i>); - Uso de controles manuais; - Uso da contabilidade apenas para atender a questões fiscais e trabalhistas.
Identificar as dificuldades de implantação de uma gestão financeira.	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo do sistema; - Falta de recursos para implantação; - Necessidade de maior qualificação das pessoas envolvidas na GF.
Verificar alternativas de melhoria na gestão financeira das organizações pesquisadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mais capacitação; - <i>Software</i> de baixo custo; - Aplicação do modelo de gestão financeira proposto pela autora.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e demonstrados no Quadro 16, o modelo de gestão financeira apresentado no Capítulo 2, Referencial teórico, foi

reconsiderado tendo em vista a situação atual das empresas pesquisadas e visando a efetiva aplicabilidade.

Os elementos do modelo, conforme Figura 08, mantidos após a reavaliação foram o fluxo de caixa, administração do contas a receber e a pagar e administração do capital de giro. Foi incluída a prática financeira de administração de estoques, porque ficou constatado através da pesquisa que com o advento da certificação dos doces as empresas necessitam obrigatoriamente controlar os itens do estoque para atender os requisitos de rastreabilidade dos produtos, além do que, tal prática é importante para a gestão do capital de giro. Ressalta-se que, nos ANEXOS A, B, C e D, estão expostos modelos de planilhas para a realização dos controles citados.

O fato de que, segundo relatos da entrevista semiestruturada, a metade das empresas não possui uma contabilidade estruturada que espelhe a real situação financeira e econômica, ou seja, os escritórios de contabilidade prestam o serviço apenas com a finalidade de atendimento das exigências legais e trabalhistas, infere-se que o modelo fica comprometido na parte que se refere a contabilidade gerencial e como solução sugere-se a aplicação da metodologia desenvolvida por Kassai e Kassai (2001) denominada “balanço perguntado”.

Segundo Kassai e Kassai (2001), o “balanço perguntado” é uma metodologia que consiste na aplicação de um questionário previamente elaborado, aplicado ao proprietário ou pessoa responsável pela empresa com o objetivo de levantamento de dados para elaboração dos relatórios básicos das demonstrações contábeis, em pequenas empresas visando às análises econômicas e financeiras. O método dispensa os registros analíticos e simultâneos e busca montar o balanço patrimonial e o demonstrativo do resultado do exercício, respeitando o equilíbrio básico entre origens e aplicações de recursos, através da equação básica da contabilidade, ou seja, ativo menos passivo é igual a patrimônio líquido.

Desta forma, um profissional da área contábil faria o levantamento dos dados com as empresas e apuraria o balanço patrimonial e o DRE com fim de determinar a situação patrimonial, financeira e econômica. Como a APDP é o elo que liga as empresas, a sugestão é de que a entidade organize com apoio das universidades locais uma ação de consultoria de um profissional que atendesse as empresas que necessitem adotar a referida metodologia para assim possibilitar a adoção do modelo de gestão financeira proposto por este trabalho.

A autora justifica que o conteúdo acima não foi referido no Capítulo 2 Referencial teórico porque tal pesquisa foi realizada como consequência da análise de dados, na busca de uma nova alternativa para o modelo, quanto à contabilidade gerencial, e que, fosse viável para as empresas.

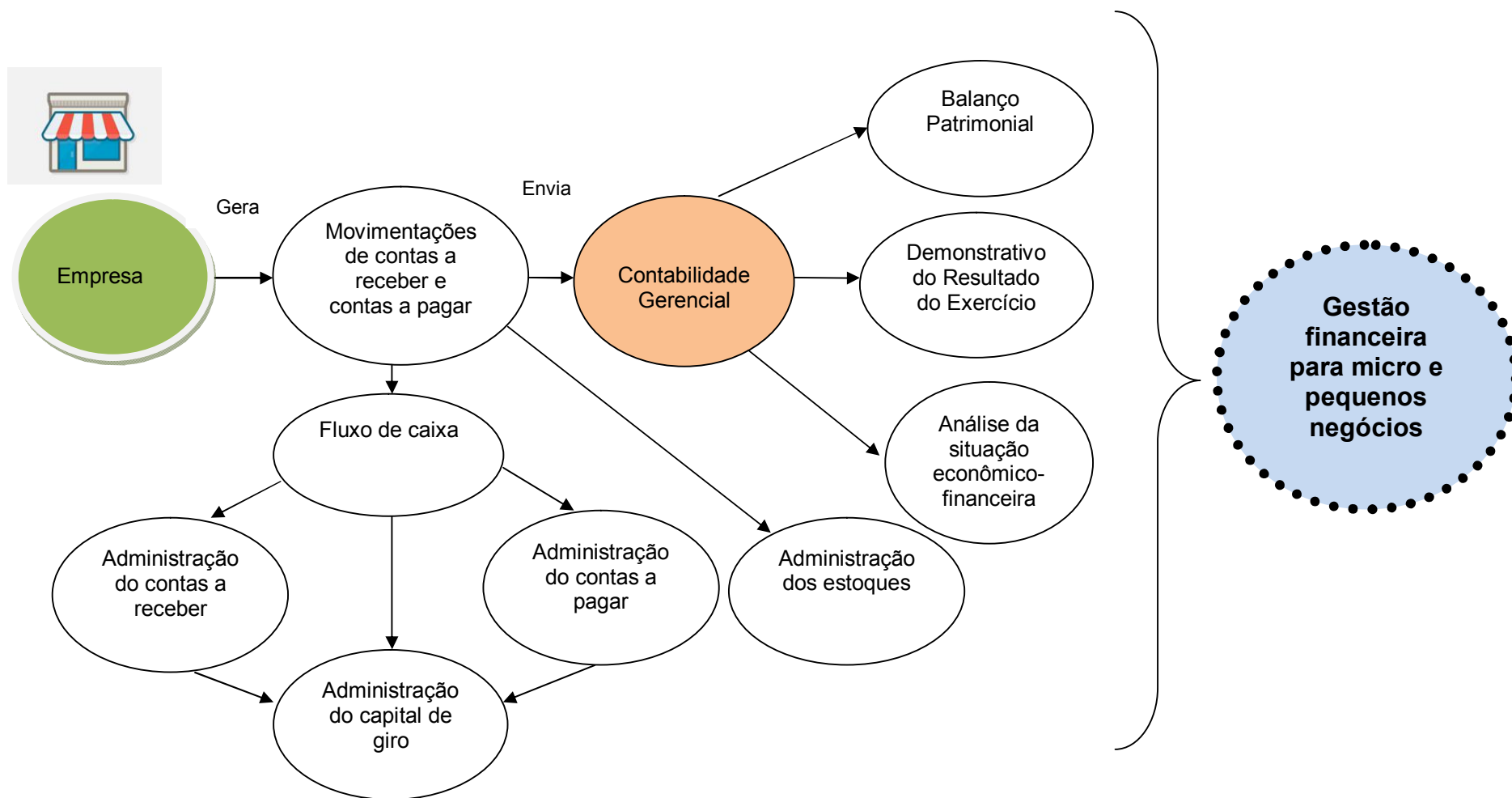
No elemento análise da situação econômico-financeira indica-se o cálculo dos índices básicos relativos à liquidez, endividamento, margem líquida e rentabilidade do patrimônio líquido. Salieta-se, que nas situações das empresas pesquisadas que não possuem a contabilidade estruturada o elemento análise econômico-financeira também seria realizada por este profissional. A indicação dos referidos índices se justifica com base no referencial teórico abordado no Capítulo 2.

O elemento análise do custo/volume/lucro, apesar da importância na GF foi retirado do modelo, visto que, as empresas não possuem estrutura para implementar tal prática e entende-se que em primeira análise não seria relevante já que, segundo relatos, os empresários têm o conhecimento empírico do custo de cada doce.

O elemento orçamento também foi excluído do modelo, visto que, conforme resultados a maior parte das empresas não tem estrutura e pessoas capacitadas para executar tal prática. Observou-se também que as empresas precisam desenvolver a gestão financeira de curto prazo, e no momento infere-se que, a melhor estratégia será estruturar tal gestão ao invés de acrescentar práticas que acabariam por não ajudar no momento.

Resumindo, defende-se a implantação do modelo de gestão financeira de micro e pequenos negócios aplicado às empresas estudadas da APDP, conforme exposto na Figura 08, por representar para os gestores um importante avanço no controle das finanças considerando a situação atual levantada pelo presente trabalho. Salieta-se também que, o modelo apresenta os elementos mínimos necessários para as empresas atuarem estrategicamente de forma organizada, segura e visando o sucesso e o retorno do capital investido nos seus empreendimentos.

Figura 08 – Modelo para gestão financeira de micro e pequenos negócios aplicado as empresas estudadas da APDP



Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 Aplicabilidade gerencial dos resultados da pesquisa

Para a autora do presente estudo, a principal aplicabilidade gerencial dos resultados da pesquisa é como fonte de informações para nortear as ações de capacitação das instituições ligadas ao micro e pequenos negócios, como os órgãos governamentais, SEBRAE e a Associação dos Produtores de Doce de Pelotas, pois, diante dos resultados, foi traçado um perfil das empresas pesquisadas que possibilita o mapeamento das áreas que necessitam de desenvolvimento. Ademais, verifica-se que existe um vasto campo de trabalho a ser desenvolvido por consultores e profissionais da área da administração financeira visando à profissionalização da gestão dos micro e pequenos negócios e, por consequência, o sucesso e perenidade das organizações.

Destaca-se também a criação de políticas públicas que possam fortalecer os micro e pequenos negócios, conforme estudos de Fernandes de Oliveira (2015).

Conforme o modelo de GF recomendado anteriormente, é possível propor para as empresas pesquisadas um roteiro de implantação das práticas, mostrando os caminhos e possibilidades para executar uma GF de forma estratégica e profissional.

Em outras palavras, pode-se afirmar que os resultados obtidos são um ponto de partida para ações na área das finanças voltadas para tomada de decisão com vistas ao sucesso das organizações.

A aplicabilidade no campo acadêmico dos resultados da pesquisa está na disseminação de informações sobre a temática de gestão financeira de micro e pequenos negócios, no município de Pelotas, que demonstra desafios e oportunidades de futuros estudos e atuação de professores e alunos como agentes de mudança através de ações de extensão universitária.

Importante citar que, com o presente estudo, foi possível demonstrar o que pode ser feito para apoiar os gestores das MPEs e quais são as soluções que estão ao alcance da capacidade gerencial individual de cada empresário. Saliencia-se que esse trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema, mas, sim, agregar conteúdo científico para dar suporte para ações futuras.

A principal contribuição da presente pesquisa reside na possibilidade do uso de um modelo de gestão financeira aplicável à realidade de micro e pequenas empresas da APDP, apoiado pela contabilidade gerencial, ou, dependendo da

situação da empresa, baseado na metodologia do balanço perguntado. Considera-se que, futuramente, esse modelo poderá servir de base para micro e pequenos negócios, proporcionando a utilização de controles mais adequados à gestão e à formatação de cursos de capacitação periódicos.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como problema de pesquisa a investigação e análise da gestão financeira praticada pelas empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas/RS e a resposta obtida foi que a situação da GF das empresas necessita de uma maior qualificação tanto das pessoas envolvidas quanto das ferramentas utilizadas. Entende-se que o problema foi respondido, uma vez que o objetivo geral, focalizado na análise das práticas de GF das referidas empresas, foi alcançado, conforme se pode concluir pelo atendimento aos objetivos específicos propostos.

Reportando-se ao objetivo “a” desse estudo, que é a identificação das práticas de GF utilizadas pelas empresas pesquisadas, pode-se verificar que são a administração do contas a pagar e a receber, o fluxo de caixa, a administração dos estoques e a análise do custo/volume/lucro.

No objetivo específico “b”, que trata da avaliação das práticas de GF utilizadas pelas empresas e sua eficácia, foi possível concluir que o planejamento financeiro é efetuado no curto prazo, e que metade das empresas utiliza as práticas com uso de planilhas eletrônicas, sendo que as demais realizam a atividade de forma manual. O relacionamento entre empresa e contabilidade se estabelece basicamente para atender as questões fiscais e trabalhistas. Além do mais, as empresas se autoavaliaram na situação financeira como razoável, indicando que existe necessidade de aprimoramento da GF.

No objetivo específico “c”, objetivou-se a identificação das dificuldades de implantação de uma gestão financeira, e inferiu-se que são o alto custo de manter um sistema e a falta de recursos, tanto financeiros como operacionais, para investir na área. Ademais, percebeu-se a necessidade de capacitação das pessoas envolvidas na GF para qualificar a gestão das finanças empresariais. Sobre os aspectos de impacto negativo das questões fiscais e burocráticas nos negócios da empresa, pode-se deduzir que, para a maioria das empresas, é de médio para alto.

A identificação de alternativas de melhoria na GF das empresas pesquisadas visou o atendimento do objetivo específico “d”. Nele, foi possível constatar que os respondentes carecem de mais cursos de qualificação técnica na área em estudo. O ponto positivo é que todas as empresas possuem interesse em participar de uma proposta de capacitação e de utilização de um *software* específico para o controle

financeiro. Salienda-se que o trabalho recomenda soluções compatíveis com a realidade dos micro e pequenos negócios, no sentido que recomenda o uso de um modelo de gestão financeira apoiado na contabilidade gerencial para as empresas que possuem contabilidade estruturada ou apoiada no trabalho de um consultor contábil, através da APDP, para as empresas que não possuem contabilidade estruturada. O modelo se apresenta como uma alternativa de GF que permitirá um controle organizado e efetivo da vida financeira das empresas.

Nesse sentido, entende-se que a principal contribuição da presente pesquisa foi possibilitar a avaliação e a proposição de alternativas para a gestão financeira de empresas da APDP, a partir de um modelo aplicável à realidade dos pequenos negócios. Em decorrência, dos resultados obtidos na pesquisa, sugere-se que as empresas adotem o referido modelo desenvolvido nesse estudo e apresentado no capítulo 4. Salienda-se que, o modelo de GF citado, está alicerçado em oito estudos recentes sobre o tema gestão financeira de micro e pequenos negócios e em autores clássicos da literatura.

Também é importante ressaltar que, através da pesquisa de campo, foi possível conhecer a realidade da gestão financeira das empresas, assim como as dificuldades de implantação de uma gestão financeira. Além disso, mesmo a amostra sendo pequena, percebe-se que os resultados encontraram congruência nos estudos de Cunha (2002); Marques (2008); Loddi (2008); Azevedo e Leone (2011); Rodrigues (2013); Ferronato (2015); e Fernandes de Oliveira (2015).

5.1 Limitações e recomendações para futuros estudos

A elaboração do presente trabalho consubstanciou-se numa tentativa de empreender uma pesquisa empírica, visando buscar informações através da aplicação de questionários e de entrevistas realizadas pessoalmente pela autora com os proprietários e com os gestores de empresas produtoras de doces de Pelotas.

Nesse sentido, essa pesquisa apresentou como principal limitação a dificuldade de atingir todas as empresas vinculadas a APDP, visto que algumas não concordaram em participar do estudo, resultando em uma amostra pequena. Cita-se, ainda, a possibilidade de confusão ou de mal entendimento dos questionamentos realizados aos respondentes, assim como a dificuldade em tratar de um tema tão

técnico e gerencial e, por vezes, constrangedor por tratar de finanças, envolvendo pessoas, em sua maioria, de atuação mais operacional.

Nessa perspectiva, o presente estudo buscou contribuir de forma efetiva para diminuir a distância entre a grande maioria dos estudos acadêmicos voltados apenas para médias e grandes empresas, e buscou conhecer o dia a dia das micro e pequenas empresas, procurando verificar como essas organizações utilizam as práticas de gestão financeira.

Do ponto de vista da autora, o trabalho foi inovador e desafiante, pois o estudo é inédito sobre a gestão financeira de micro e pequenos negócios na cidade de Pelotas. Assim sendo, possibilitou conhecer o trabalho dessas empresas produtoras de doces artesanais, tão conhecidas no país pelos seus deliciosos produtos.

Para futuros estudos nessa área, a autora sugere que a pesquisa seja aplicada no mesmo segmento com uma amostra maior, abrangendo as empresas não associadas à APDP, e com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados de forma a permitir generalizações das conclusões.

Além do mais, recomenda-se para novas pesquisas a aplicação do modelo para gestão financeira de micro e pequenos negócios proposto por essa dissertação, por um determinado tempo, para verificação da viabilidade e da evolução das empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. F. R.; ALBINO, J. P. A utilização da tecnologia da informação como ferramenta para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas. *Revista Científica da FAI*, Santa Rita do Sapucaí/MG, v.6, n.1, p. 48-53, 2006. Disponível em: <http://www.fai-mg.br/portal/paginas/pub_p_artigo10.php?artigo=04>. Acesso em: 10 dez. 2015.

ALVES, Revson V. *Contabilidade gerencial: livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas*. São Paulo: Atlas, 2013.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. *Curso de administração financeira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE DOCE DE PELOTAS. Associação. 2015. Disponível em: <<http://www.docesdepelotas.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2015.

ATKINSON, A. A.; et al. *Contabilidade gerencial*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do Rio Grande do Norte. *Revista Ciências Administrativas (RCA)*, Fortaleza/CE, v. 17, n.1, p. 55-83, jan/abr., 2011. Disponível em: <<http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3221/pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M. *Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos nas pequenas e médias empresas*. São Paulo: CRC SP, 2011.

BARBOSA, D. D. S.; QUINTANA, A. C. Gestão do disponível: um estudo em micros, pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Unimep*, Piracicaba, v. 11, n. 3, p. 25-48, 2013.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3.ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BERNANRDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.84-98, set/dez., 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/231>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BEUREN, Ise Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

BEUREN, I. M.; BARP, A. D.; FILIPIN, R. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. *Revista ConTexto*, Porto Alegre, v. 13, n. 24, p. 79-92, maio/ago., 2013.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. 1. ed. São Paulo: Atlas 2010.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 05 mar. 2015.

BRASIL. Simples Nacional, Lei complementar Federal nº 139/2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 14 jun 2015.

BRUNI, Adriano L. *A análise contábil e financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. *A administração de custos, preços e lucros*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CANEVER, M. D. et al. Sistema local de produção de doces artesanais de Pelotas: possibilidades de alavancagem. *Revista Brasileira de Agrociência*, Pelotas, v.10, n.1, p. 01-14, jan-mar., 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIGAM 2015. O que é ERP? Porque é importante ter um ERP? Como escolher o Melhor ERP?. Disponível em: <<http://www.cigam.com.br/erp-cigam>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORREIO DO POVO. Doces produzidos em Pelotas são protegidos por selo de qualidade. Disponível em <<http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/554878/Doces-produzidos-em-Pelotas-sao-protetidos-por-selo-de-qualidade>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

CORTEPASSE, Raul. A contabilidade e a gestão empresarial na era da informação. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, n. 23, p. 5-9, julho, 2015.

CUNHA, Marco Antônio Nascimento da. *O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas*. 2002. 95 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Executivo - Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/8061>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. *Contabilidade & Finanças para não especialistas*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COMINETTI, Ivan Rogério. *Proposta de modelo integrado de gestão financeira para empresas de pequeno porte*. 2003. 176 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4521/000412581.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2015

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

D'AMATO, C. L. et al. *Curso básico de finanças: entendo finanças de maneira prática e objetiva*. São Paulo: Atlas, 2012.

DIÁRIO POPULAR. 23ª edição da Fenadoce se despede de Pelotas. 2015

Disponível em:

<http://www.diariopopular.com.br/tudo/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=MTAwMTky&id_area=Mg>. Acesso em: 02 set. 2015.

DIAS, F. A. S.; SGARBI, J. C. A importância da gestão de capital de giro. *III Encontro Científico e Simpósio de Educação UNISALESIANO*. Lins, out., 2011.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FENADOCE. Disponível em: <<https://www.fenadoce.com.br/texto/menu--a-feira>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

FERNANDES DE OLIVEIRA, Marco Antonio. *Gestão Empresarial e Desenvolvimento Regional: um modelo gestão voltado à alavancagem da sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas de base local*. Deutschland/Niemcy: Novas Edições Acadêmicas, 2015.

FERRONATO, Aírto João. *Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FONTOURA, Fernando B. B. *Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio*. São Paulo: Atlas, 2013.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GAZZONI, Elizabeth Inez. *Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para pequena empresa*. 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Santa Catarina, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, L.; OLIVEIRA, A. B. S. *Contabilidade para gestores: uma abordagem para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence. *Princípios de administração financeira*. 10. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GODARTH, K. A. L., LEISMANN, E. L. Fatores discriminantes de mortalidade e sobrevivência de MPE's de Francisco Beltrão – Paraná. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1-17, dez. 2015*.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, E. *Administração Financeira*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. *Administração Financeira na Prática*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. *Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pelotas*. Infográficos: dados gerais do município. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=431440>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

IMPERATRIZ DOCES FINOS. Disponível em: <https://www.facebook.com/Imperatrizdoces/photos/> Acesso em: 12 dez. 2015

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. INPI. SEBRAE. *Catálogo de Indicações Geográficas Brasileiras*. Brasília: SEBRAE, INPI, 2011.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. *Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a todas as sociedades*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.. *Curso de Contabilidade Para não Contadores*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S. Balanço perguntado: solução para as pequenas empresas. In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo/RS. *Anais...* São Leopoldo/RS, 2001. p. 03-05.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LODDI, César Eduardo. *A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franquizados: um estudo de caso*. 2008. 172 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LONGENECKER, J. G.; et al.. *Administração de pequenas empresas*. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LUCATO, Wagner Cezar. *Gestão de pequenas e médias empresas: como resolver questões financeiras sem traumas*. São Paulo: Fênix Edições, 2003.

MAGALHÃES, M. O.; LODY, R. A doce história de Pelotas. In: BOSISIO, Arthur (Coord.). *A doçaria tradicional de Pelotas*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003.

MARCHI, J. J.; PATIAS, T. Z.; KNEIPP, J. M. O Pólo de Doces de Pelotas-RS sob a Perspectiva da rede de valor: possibilidades estratégicas. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, BA, Brasil. 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____; RIBEIRO, Osni M. *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, Adriano Ventura. *Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade*. 2008. 135 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios)- Universidade Católica de Santos, Santos, 2008.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. *Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. Barueri: Manole, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEGLIORINI, Evandir. *Custos: análise e gestão*. 3. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. *Administração financeira: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

MENDES, Jerônimo. *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Alexssandro Augusto P. C. de. *Contribuições à gestão das micro, pequenas e médias empresas (MPMES): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade*. 310 f. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10062015-144750/pt-br.php>> Acesso em: 15 ago. 2015.

MELLO, Márcio Roberto. *Sistema integrado de custo-padrão, orçamento e contabilidade como instrumento de mensuração e avaliação de desempenho econômico – estudo de caso da Gerdau Riograndense*. 2002. 189 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2002

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, A. M. O. et al. A utilização de informações contábeis gerenciais por micro e pequenas empresas - MPE: um estudo na cidade de Cascavel/PR. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 5, p. 40-64, jun., 2014. Disponível em: <<http://domalberto.ning.com/page/rcda-05-artigos>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Legislação. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS. História de Pelotas. 2015. Disponível em: <<http://www.pelotas.rs.gov.br/cidade/historia.php>>. Acesso em: 05 maio 2015.

RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, João Paulo. *Gestão Financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN*. 2013. 155 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal/RN, 2013.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B. D. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S.A. et al. *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Bookman, 2013.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTINI, S. et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis*, v.8, n.1, p. 145-169, jan/abr., 2015

SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração financeira da pequena e média empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP*, Piracicaba, v. 7, n.3, p. 70, set./dez., 2009.

SANTOS, L. C. M.; COSTA, I. T. Gerência financeira na prática: o papel do gestor financeiro dentro das pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista Eletrônica Conexão UNIJORGE*, Salvador/BA, ano 3, v.4, n.1, Jan-jun., 2013.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. *Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *A importância da administração financeira da empresa*. 2009. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

_____. *Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa: 2015*. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2015.

_____. *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2015.

_____. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Brasília, SEBRAE, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Fatores-condicionantes-e-taxas-de-mortalidade-das-MPE-nos-estados,detalhe,25>. Acesso em: 10 dez. 2015.

_____. *Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Serviços Financeiros*, 2013. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b449b8c1b93575d03b773ffadfc757bc/\\$File/4508.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b449b8c1b93575d03b773ffadfc757bc/$File/4508.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

_____. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. 2013. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2015.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.sefaz.rs.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, R. N. S.; LINS, L. S. *Gestão de custos: contabilidade, controle e análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SILVA, Jose Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA, 2015. *Indicação Geográfica Pelotas*. Disponível em: <<http://sna.agr.br/indicacao-geografica-pelotas/>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

SOUSA, Antonio de. *Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. 1ª. ed. Saraiva: São Paulo, 2005.

TRINDADE, D. P. et al. Uso de indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões gerenciais. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, Piracicaba. v.3, n.1, 2013. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/20>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, Sonia. *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. *Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 7.ed. Porto Alegre: Saga Luzzatto, 1998.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados**Mestrado Profissional em Administração****Mestranda: Luciana Nunes Ferreira****Título: Gestão Financeira em Micro e Pequenos Negócios: Um estudo em empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas**

Entrevista nº _____ - Data: ____/____/2015

Apresentação:

O questionário a seguir é uma fonte de informações para pesquisa proposta junto ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC sob a orientação do Prof. Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira.

O objetivo desta pesquisa é identificar quais são as práticas de gestão financeira com maior potencial de melhoria da situação econômica e financeira das empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas/RS.

O questionário é composto de 29 questões, e deverá ser respondido preferencialmente pelo principal responsável pela empresa. As respostas deverão ser escolhidas como aquelas que mais se aproximam da realidade da empresa, de acordo com a opinião do respondente. Não serão perguntadas informações consideradas de caráter confidencial ou estratégico.

Desde já, agradecemos a colaboração recebida e coloco-me à disposição para dúvidas ou esclarecimentos adicionais pelo telefone celular (53) 8423 6433 ou e-mail luciananunesf@yahoo.com.br.

Atenciosamente,

Luciana N. Ferreira
Pesquisadora

QUESTIONÁRIO

Dados da empresa:

1. Nome do Entrevistado:* _____
2. Cargo: _____
3. Empresa*: _____
4. Tempo de trabalho na atividade de produção de doces: _____ anos
5. Ano de fundação: _____
6. Quantos funcionários a empresa possui? _____

* O preenchimento do nome da empresa e do nome do entrevistado é opcional.

7. Sua empresa se enquadra como:
 - a. () Microempreendedor individual
 - b. () Micro empresa
 - c. () Pequeno porte

8. A empresa possui uma pessoa específica que administre os assuntos financeiros?
 - a. () Não
 - b. () Sim

9. Existe um controle financeiro geral da empresa - incluindo o caixa e contas bancárias, nos quais são controladas e documentadas todas as transações financeiras? São feitos fechamentos (conciliações e checagens) e relatórios destes controles?
 - a. () Não existe
 - b. () Controle parcial - sem normas ou padrões ou fechamentos.
 - c. () Controle adequado, com procedimentos pré-estabelecidos e fechamentos.
 - d. () Controles totais, próximos aos padrões de controladoria.

10. Existem normas ou padrões pré-estabelecidos para a autorização e documentação das transações envolvendo numerários? (autorização de pagamentos, conferências de caixas, prestação de contas dos pagamentos

efetuados, controladoria, etc.)

a. () Não

b. () Sim

11. Em relação às contas a pagar e a receber, existem controles e relatórios que possam demonstrar a real situação e posição das mesmas?

a. () Não existem controles.

b. () Controles básicos, sem detalhes destas informações.

c. () Relatórios e controles efetivos.

12. A empresa possui os históricos das vendas, despesas, fornecedores e investimentos dos últimos meses?

a. () Não.

b. () Sim, porém a informação não está disponível de maneira organizada e/ou pré-formatada.

c. () Sim, e existem relatórios onde estão disponíveis estes dados, a qualquer momento.

13. Com que periodicidade são analisados os resultados entre os recebimentos (entradas de recursos) e pagamentos de despesas e fornecedores (saídas de recursos)?

a. () Não é feito este acompanhamento

b. () Esporadicamente

c. () Periodicamente

14. Com que antecedência a empresa projeta a situação futura (conforme base nos dados históricos, por exemplo) das necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras:

a. () Não projeta

b. () Projeta de acordo com as compras e vendas realizadas

c. () Faz projeções para até 90 dias, atualizando esporadicamente

d. () Existem projeções prevendo a situação acima de 90 dias, atualizadas periodicamente

15. Com que frequência são analisadas as demonstrações contábeis?
- a. Anualmente
 - b. Semestralmente
 - c. Trimestralmente
 - d. Mensalmente
 - e. Nunca
16. A contabilidade procura lhe orientar sobre a situação da empresa, ou, a empresa procura a contabilidade para lhe pedir esta análise?
- a. Não existe esta necessidade, a mesma é realizada apenas para fins fiscais e trabalhistas.
 - b. Esporadicamente são analisadas as demonstrações contábeis com estes fins.
 - c. A empresa analisa sua situação através de relatórios financeiros elaborados para estes fins.
17. Assinale quais dos relatórios abaixo a empresa utiliza em suas análises financeiras (marque quantas alternativas forem necessárias):
- a. Demonstração de resultados / Apuração de lucro
 - b. Balanço patrimonial
 - c. Fluxo de caixa
 - d. Outros - Quais: _____
18. São contabilizados todos os bens do ativo imobilizado (máquinas, imóveis, etc.) e existem critérios para a depreciação do imobilizado?
- a. Sim
 - b. Não
19. É analisada a lucratividade por produto ou linha de produtos?
- a. Sim
 - b. Não

20. A empresa elabora um orçamento geral, pré-determinando as prioridades para a alocação dos recursos?

- a. () Sim
- b. () Não

21. A empresa possui algum software para o controle e/ ou gerenciamento financeiro?

- a. () Sim
- b. () Não

22. Como você avalia a atual situação financeira de seu negócio?

- a. () Muito boa
- b. () Boa
- c. () Razoável
- d. () Ruim
- e. () Péssima

23. Em qual faixa se encontra o prazo médio de pagamento das compras à prazo dos fornecedores?

- a. () Até 7 dias
- b. () De 7 a 14 dias
- c. () De 21 a 28 dias
- d. () Mais de 28 dias

24. Sobre os custos de produção dos doces:

- a. () Tenho controle total sobre eles
- b. () Tenho conhecimento superficial
- c. () Não sei exatamente quanto custa

25. Sobre os custos de manutenção de estoques de matéria prima e produtos produzidos:

- a. () Tenho controle total sobre eles
- b. () Tenho conhecimento superficial
- c. () Não sei exatamente quanto custa

26. Como você avalia a gestão financeira da sua empresa:

- a. () Muito boa
- b. () Boa
- c. () Razoável
- d. () Ruim
- e. () Péssima

27. Questões fiscais e burocráticas impactam negativamente na empresa. Sendo 1 para pouco impacto negativo e 10 impactam fortemente no empreendimento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

28. Identifique quais, na sua opinião, as maiores dificuldades para implantação de uma adequada gestão financeira na sua empresa. (enumere do mais importante (1), ao menos importante (5):

- a. () Falta de conhecimento da área financeira.
- b. () Não saber como aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa.
- c. () Os prováveis custos de manter um sistema desta natureza.
- d. () Não possuir os recursos necessários (mão de obra qualificada e ou/ sistemas de informações e/ou dinheiro, entre outros)
- e. () Outros – Quais? _____

29. Você acha que é adequado a forma como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro?

- a. () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro é adequada.
- b. () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma como faz a gestão.
- c. () Não, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é completamente inadequada.

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada



Mestrado Profissional em Administração

Mestranda: Luciana Nunes Ferreira

Título: Gestão Financeira em Micro e Pequenos Negócios: Um estudo em empresas da Associação dos Produtores de Doces de Pelotas

Nome: _____

Roteiro para entrevista Semiestruturada

1. Quais as principais práticas de gestão financeira são adotadas na sua empresa e como elas são utilizadas?
2. As práticas de gestão financeira são consideradas eficazes quando fornecem informações seguras e no momento certo para o gestor. Um exemplo típico seria a situação de prevenção de falta de recursos para atender obrigações com fornecedores ou funcionários. Se o fluxo de caixa está sendo corretamente alimentado o gestor terá a informação com antecedência e poderá tomar a decisão de captar recursos. Entende-se por eficácia a característica da ferramenta que cumpre com o fim para o qual foi criada.

Diante do exposto você considera que as práticas de gestão financeira utilizadas atualmente na sua empresa são eficazes?
3. Na sua opinião quais informações de natureza financeira poderiam ser analisadas e que contribuiriam para uma melhor tomada de decisão na empresa?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas para desenvolver uma gestão financeira adequada na sua empresa?
5. Em que área você julga necessitar de um maior apoio e quem você imagina que poderia lhe apoiar?

6. Já realizou algum curso na área de finanças de empresas? Se a resposta for positiva qual?
7. Quando foi a última vez que você ou funcionário(s) participou de um curso de capacitação na área financeira?
8. Você concordaria em participar de uma capacitação na área de gestão financeira? Qual turno seria mais adequado para não interferir em suas atividades?
9. Se um software de gestão financeira fosse disponibilizado para ser utilizado na sua empresa sem custo de aquisição você teria interesse de usar?

ANEXO A - Modelo de planilha de controle de contas a receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Empresa [A] :							
Mês de [B] :		Folha - [C] :					
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER							
Data [D]	Cliente [E]	Documento - [F]		Data - [G]		Valor [H] Recebido - R\$	Obs. [I]
		Tipo/Número	Valor - R\$	Vencimento	Recebimento		
Totais...		-				-	

Este modelo é um exemplo para o controle de Contas a Receber para a Micro e Pequena empresa.

Instruções para preenchimento:

[A] - EMPRESA = coloque, nesse espaço, o nome da sua empresa;

[B] - MÊS = mês e ano em que as contas a receber vencerão;

[C] - FOLHA = coloque nesse espaço o número da folha;

[D] - DATA = coloque nessa coluna a data de emissão do documento a ser lançado;

[E] - CLIENTE = relacione nessa coluna o nome do cliente que consta do documento a ser lançado;

[F] - DOCUMENTO - TIPO/NÚMERO = anote nessa coluna o tipo e número do documento envolvido (nota promissória, recibo, duplicata, cheque pré-datado, nota fiscal, carnê etc) - VALOR = é o valor do documento a receber;

[G] - DATA - VENCIMENTO = dia e mês que foi efetivamente recebido o valor;

[H] - VALOR RECEBIDO = valor constante no documento com possíveis descontos ou acréscimos de juros;

[I] - OBSERVAÇÕES = qualquer observação que se faça necessária e/ou que facilite o controle de Contas a Receber.

Fonte: Curso de Análise e Planejamento Financeiro – SEBRAE

ANEXO B - Modelo de planilha de controle de contas a pagar

Empresa A :							
Mês de B :						Folha - C :	
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR							
Data	Credor	Documento - F		Data - G		Valor H	Obs.
D	E	Tipo/Número	Valor - R\$	Vencimento	Pagamento	Pago - R\$	I
Totais...			-			-	

Sistema de Controle:

Para que se possa ter controle das Contas a Pagar, basta lançar todos os compromissos na ficha "Controle de Contas a Pagar", de conformidade com os vencimentos. Deverão ser abertas uma ou mais fichas para cada mês e arquivada em pasta própria. Esse controle permite a qualquer momento, levantar o montante das contas a Pagar.

Instruções para Preenchimento:

A - EMPRESA = coloque, nesse espaço, o nome da sua empresa;

B - MÊS = mês e ano em que as contas a pagar vencerão;

C - FOLHA = coloque nesse espaço o número da folha;

D - DATA = coloque nessa coluna a data de emissão do documento a ser lançado;

E - CREDOR = nome da pessoa ou da empresa a quem se deve;

F - DOCUMENTO - TIPO/NÚMERO = anote nessa coluna o tipo e número do documento envolvido (nota promissória, recibo, duplicata, cheque pré-datado, nota fiscal, etc) - VALOR = é o valor do documento a pagar;

G - DATA - VENCIMENTO = dia e mês que foi efetivamente pago o valor;

H - VALOR PAGO = valor constante no documento com possíveis descontos ou acréscimos de juros;

I - OBSERVAÇÕES = qualquer observação que se faça necessária e/ou que facilite o controle de Contas a Pagar.

Fonte: Curso de Análise e Planejamento Financeiro – SEBRAE

ANEXO C - Modelo de controle de estoque

Controle de Estoque



Finanças - Área: Estoque			Ferramenta: Controle de Estoque		
Descrição do Produto:					
Entradas					
Dia/Mês/Ano	Validade do Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Fornecedor
				R\$ -	
				R\$ -	
Quantidade de Itens com Entrada (A)		0	Valor Total (B)	R\$ -	
Custo Médio (B / A)					#DIV/0!
Saídas					
Dia/Mês/Ano	Validade	Quantidade	Valor Unitário Custo Médio	Valor Total	Motivo da Saída
				R\$ -	
				R\$ -	
Quantidade de Itens com Saída (C)		0	Valor Total (D)	R\$ -	
Saldo de Itens (A - C)		0	(B - D)	R\$ -	Saldo Total em Reais

Fonte: SEBRAE MG

ANEXO D - Modelo de planilha de fluxo de caixa diário

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO

Descrição	01/Jan	02/Jan	03/Jan	04/Jan	05/Jan	06/Jan	07/Jan	08/Jan	09/Jan	10/Jan	11/Jan	...	TOTAL MENSAL
1. Saldo Inicial	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Entradas													
Vendas													R\$ 0,00
Outras Entradas													
2.Total Entradas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas													
Variáveis													
Fornecedores													R\$ 0,00
Impostos													R\$ 0,00
Comissões													R\$ 0,00
Folha de Pagto													R\$ 0,00
Aluguel													R\$ 0,00
Água/Luz/Telefone													R\$ 0,00
Pro Labore													R\$ 0,00
Outros Custos Fixos													R\$ 0,00
3.Total Saídas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
4.Entradas-Saídas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
5. Saldo Final	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Curso de Análise e Planejamento Financeiro – SEBRAE.

ANEXO E - Empresas da Associação dos Produtores de Doce de Pelotas

	Nome comercial	Endereço	Telefone
1.	Delícias Portuguesas	Rua Gal Osório, 761A - Centro – Pelotas/RS	(53) 3222 3947
2.	Doces Dodó	Rua Iara Silva, 401/101 - Fragata – Pelotas/RS	(53) 3221 1636
3.	Doces e Delícias de Pelotas	Rua Iara Silva, 20/206 - Fragata – Pelotas/RS	(53) 4141 2616
4.	Doces Monalu	Av. Olavo Afonso Alves, 226 – Porto - Pelotas/RS (Fábrica) Rua Almirante Barroso 1721 – Centro – Pelotas/RS (Loja)	(53) 3025 6902
5.	Doces Santa Clara	Rua Manoel José Gomes de Freitas, 53 - Três Vendas – Pelotas/RS	(53) 3273 5128
6.	Dona Xica Doces de Pelotas	Rua Santa Maria, 1275 – Três Vendas – Pelotas/RS	(53) 9117 1417
7.	Imperatriz de Doces Finos	Rua José Gonçalves de Mattos, 141 - Jardim América - Capão do Leão/RS (Fábrica) Praça Sete de Julho, 179 - Lojas 39 - 40 – Centro – Pelotas/RS (Loja)	(53) 3275 0352
8.	Mestre Kuka	Rua Iara Silva, 20/206 - Fragata – Pelotas/RS	(53) 9911 1223
9.	Multi Delícias de Pelotas	Rua Irmão Gabino Gerard, Bl. 351, Ap. 104 - Fragata – Pelotas/RS	(53) 8449 7921
10.	Pastel Santa Clara	Rua Imperador D. Pedro I, 1624 – Fragata – Pelotas/RS	(53) 3281 2768
11.	Pérola Doces Finos	Rua Rafael Pinto Bandeira, 453 – Pelotas/RS	(53) 3025 7084
12.	Tuca Doces	Rua Octávio Peixoto, 676 - Fragata – Pelotas/RS	(53) 3271 2795
13.	V&N Doces Artesanais	Rua José Gonçalves de Mattos, 141 - Jardim América - Capão do Leão/RS (Fábrica)	(53) 3275 0352

Fonte: A autora com base nas informações da página eletrônica da APDP (2015)