

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**ELAINE DOS SANTOS TERRATACA ALMEIDA**

**CONTRIBUIÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO  
DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE COMERCIAIS**

**São Paulo**

**2003**

**FECAP**

**ELAINE DOS SANTOS TERRATAGA ALMEIDA**

**2003**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**ELAINE DOS SANTOS TERRATACA ALMEIDA**

**CONTRIBUIÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS  
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE COMERCIAIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares  
Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Controladoria e  
Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Prof Dr José Luis de Castro Neto**

**São Paulo**

**2003**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP  
Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto  
Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior  
Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário  
Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira  
Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes  
Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva  
Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

## FICHA CATALOGRÁFICA

A447c Almeida, Elaine dos Santos Terrataca  
Contribuição à administração do capital de giro das microempresas e  
empresas de pequeno porte comerciais/ Elaine dos Santos Terrataca Almeida.  
-- São Paulo : UniFecap, 2003  
155p.

Orientador: Prof. Dr. José Luis de Castro Neto

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado –  
UniFecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

1. Microempresa 2. Empresa de pequeno porte 3. Contabilidade  
Gerencial 4. Capital de giro

**658.152**

A meu querido filho João Eduardo,  
a minha querida filha Eliane e  
a meu querido marido João Francisco.

Aos meus queridos pais (*in memoriam*),  
que mesmo tendo partido,  
continuam presentes em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e por todas as oportunidades.

Aos meus queridos pais (*in memoriam*), pelo exemplo de conduta, pelo incentivo e pela transmissão de valores importantes que constituíram a minha formação pessoal.

Ao meu marido João Francisco, a meu filho João Eduardo e a minha filha Eliane, pela compreensão e apoio incondicional, principalmente nos momentos em que fiquei ausente para elaboração deste trabalho.

À SERASA S/A, empresa onde trabalho, pelo apoio financeiro, ao diretor Laércio de Oliveira Pinto e ao gerente Olavo Borges, pelo incentivo e pela confiança.

Ao colega Arlindo Gonçalves Marrão Junior, pela convivência proveitosa que contribuiu com o meu aprendizado, pela parceria na realização de pesquisas e seminários e pelo companheirismo durante todo o curso.

Aos amigos Sandra e Moacir de Sena, pela colaboração na revisão do texto em inglês, e a amiga Marilu Santos pela revisão do texto em português.

À FECAP pela responsabilidade, seriedade e empenho empregados para oferecer o curso de mestrado.

Aos professores da banca examinadora, Prof Dr Fábio Frezatti e Prof Dr Anísio Candido Pereira, pelas valiosas contribuições oferecidas durante o exame de qualificação deste trabalho de pesquisa.

Ao Prof Dr José Luis de Castro Neto, meu orientador, pela atenção, compreensão, colaboração e incentivo, principalmente, nos momentos mais difíceis.

## RESUMO

No mercado atual as empresas enfrentam vários desafios diários. A globalização reduziu as fronteiras entre os países, expandindo o relacionamento comercial, aumentando a concorrência, e exige das empresas cada vez mais qualidade nos produtos e serviços prestados. Neste ambiente muitas empresas conseguem crescer e se desenvolver, enquanto outras sequer conseguem sobreviver.

A maioria das empresas do Brasil e de vários países do mundo é micro e pequena. Tais empresas representam aproximadamente 99% do mercado, empregam grande parcela da população mundial e são consideradas como uma das saídas para diminuir o nível de desemprego.

A taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte tem sido alvo de atenção de vários países e organizações mundiais. A OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development* (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), por exemplo, está trabalhando com a Eurostat - The European Statistical System (Agência Estatística da Comunidade Européia), para examinar a possibilidade de se realizar uma estatística em nível mundial para obter mais detalhes dos fatores determinantes do sucesso, sobrevivência e falência das empresas. O Brasil apresenta uma elevada taxa de mortalidade de empresas e uma das causas desta mortalidade é a falta de habilidade do pequeno empreendedor para administrar o seu negócio.

Em vários países do mundo, observa-se que há uma preocupação com a criação, desenvolvimento e sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte. As medidas efetivadas para atingir esses objetivos incluem a capacitação gerencial do pequeno empreendedor.

Este trabalho de pesquisa propõe uma reflexão sobre as principais dificuldades da microempresa e da empresa de pequeno porte e suas características. O objetivo deste trabalho é apresentar técnicas de gerenciamento e sugerir modelos de relatórios que possam ser utilizados na microempresa e na empresa de pequeno porte do setor do comércio.

**Palavras-chave:** 1. Microempresa 2. Empresa de pequeno porte 3. Contabilidade Gerencial 4. Capital de giro

## ABSTRACT

In the modern market the companies face several challenges daily. The globalization has reduced the frontiers between the countries, extended the commercial relation, increased the competition, required from the companies more and more quality in their products and services. In this environment many of the companies are able to grow and develop, while others cannot even survive.

Most companies in Brazil and of the several other countries around the world are micro and small ones. They represent approximately 99% of the market, and they employ a great number of the world population, and they are considered a solution to unemployment.

The mortality rate of the micro and small companies has been the target of attention from several countries and organizations in the world. The OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*, for example, is working with Eurostat – The European Statistical System (The Statistical Office of the European Community), to examine the possibility to realize statistics at the international level in order to get more details about the factors of success, survival and failure of the companies. Brazil has a high mortality rate and one of the reasons is the lack of management capacity of the entrepreneurs.

A concern with the creation, development and survival of the micro and small companies can be observed all around the world. The measures to reach this target include the improvement of the management capacity.

This research proposes a reflection about the main difficulties of the micro and small companies and their characteristics. The aim of this research is to present management techniques, and to suggest reports models that can be used in commercial micro and small company.

**Key-words:** 1. Micro company 2. Small company 3. Management accounting  
4. Working capital

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

### FIGURAS

Figura 1 – Processo de gestão.....	67
Figura 2 – Necessidade de Capital de Giro.....	87
Figura 3 – Saldo de Tesouraria .....	88
Figura 4 – Eventos da atividade básica de empresas comerciais .....	96
Figura 5 – Exemplo de Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro de uma empresa comercial.....	97
Figura 6 – Organização da função financeira.....	100

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de microempresas e empresas de pequeno porte por setor de atividade .....	22
Gráfico 2 – Principais dificuldades das empresas – Falta de capital de giro .....	25
Gráfico 3 – Principais dificuldades das empresas – Carga tributária elevada .....	26
Gráfico 4 – Principais dificuldades das empresas – Recessão econômica .....	26
Gráfico 5 – Distribuição de empresas por número de empregados na União Européia .....	56
Gráfico 6 – Distribuição de empresas por número de empregados nos Estados Unidos .....	56
Gráfico 7 – Efeito Tesoura.....	90
Gráfico 8 – Idade das empresas entrevistadas .....	105
Gráfico 9 – Grau de escolaridade dos sócios das empresas entrevistadas .....	105
Gráfico 10 - Forma de disponibilização de controles e relatórios das empresas entrevistadas .....	109

## QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de microempresa e empresa de pequeno porte adotados por algumas entidades .....	19
Quadro 2 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.....	51
Quadro 3 – Conceitos de porte de empresas adotados na União Européia e nos Estados Unidos .....	55
Quadro 4 – Matriz-exemplo de sistemas de informações administrativo-contábil-financeiro.....	74
Quadro 5 – Integração do processo de gestão com os sistemas de informações ....	75
Quadro 6 – Estrutura tradicional do Balanço Patrimonial.....	80
Quadro 7 – Balanço Patrimonial estruturado para análise da necessidade de capital de giro .....	82
Quadro 8 - Capital Circulante Líquido Positivo.....	84
Quadro 9 – Exemplo de cálculo da Necessidade de Capital de Giro, Saldo de Tesouraria e Capital Circulante Líquido .....	89
Quadro 10 – Demonstração para análise da Necessidade de Capital de Giro .....	94
Quadro 11 – Fase do processo de gestão e função financeira dos modelos de relatórios propostos.....	102
Quadro 12 – Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades .....	117
Quadro 13 – Demonstração Diária de Vendas à Vista.....	120
Quadro 14 – Demonstração Diária de Vendas a Prazo .....	122
Quadro 15 – Demonstração Diária de Compras à Vista .....	124
Quadro 16 – Demonstração Diária de Compras a Prazo .....	126
Quadro 17 – Demonstração Mensal do Saldo Bancário .....	129
Quadro 18 – Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras.....	131
Quadro 19 – Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades .....	136
Quadro 20 – Demonstração para Análise da Necessidade do Capital de Giro.....	140

## TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das microempresas e empresas de pequeno porte por faixa de Receita Bruta Anual do Estatuto da MPE - Lei 9.841 de 05/10/1999 .....	18
Tabela 2 – Distribuição percentual das empresas, pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado .....	20
Tabela 3 - Ramos com maior número de microempresas e empresas de pequeno porte .....	22
Tabela 4 – Taxa de mortalidade das empresas .....	23
Tabela 5 – Porte de empresas em atividade e extintas.....	24
Tabela 6 – Distribuição das empresas entrevistadas por ramo de atividade .....	106
Tabela 7 – Informações sobre a gestão das empresas entrevistadas .....	107
Tabela 8 – Controles utilizados nas empresas entrevistadas .....	108

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. Contextualização .....	15
1.2. Caracterização do Problema, Hipóteses e Premissas .....	28
1.3. Objetivos do Trabalho de Pesquisa .....	34
1.4. Justificativas do Trabalho de Pesquisa .....	35
1.5. Metodologia da Pesquisa .....	38
1.6. Delimitação da Pesquisa .....	41
1.7. Estrutura do Trabalho .....	42
<b>2. REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>43</b>
2.1. Perfil do Pequeno Empresário .....	43
2.2. A Contabilidade e a Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte .....	46
2.3. A Gestão Empresarial da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte ...	52
2.4. Cenário Internacional.....	54
<b>3. A GESTÃO EMPRESARIAL E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>62</b>
3.1. Processo de Gestão .....	64
3.2. Sistemas de Informações .....	73
<b>4. ANÁLISE E ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO .....</b>	<b>79</b>
4.1. Conceito de Capital de Giro .....	79
4.2. Análise da Necessidade de Capital de Giro.....	86
4.3. Conceito de Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro .....	95
4.4. Administração do Capital de Giro .....	98
<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>104</b>
5.1. Perfil das Empresas Entrevistadas .....	104
5.2. Considerações sobre a Administração Financeira das Empresas Entrevistadas .....	110
<b>6. PROPOSTA DE RELATÓRIOS GERENCIAIS PARA A MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE .....</b>	<b>113</b>
6.1. Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades .....	115
6.2. Demonstração Diária de Vendas à Vista .....	120
6.3. Demonstração Diária de Vendas a Prazo.....	122
6.4. Demonstração Diária de Compras à Vista.....	124
6.5. Demonstração Diária de Compras a Prazo .....	126
6.6. Demonstração Mensal do Saldo Bancário.....	128
6.7. Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras .....	130
6.8. Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades.....	134
6.9. Demonstração para Análise da Necessidade do Capital de Giro .....	138
6.10. Considerações Gerais sobre os Modelos de Relatórios Propostos .....	142
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>148</b>

<b>APÊNDICES</b> .....	<b>154</b>
APÊNDICE A: Questionário para coletar dados de identificação .....	154
APÊNDICE B: Questionário 1 .....	155

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

O perfil do pequeno empresário, seu conhecimento e experiência no ramo de atividade de sua empresa são fatores importantes que podem contribuir para a boa gestão dos negócios. Entretanto, só o perfil, o conhecimento e a experiência não garantem a boa gestão, pois esta pressupõe a tomada de decisão baseada em informações que indiquem as conseqüências das decisões. Por outro lado, somente a utilização de informações também não garante a boa gestão se o pequeno empresário não possuir o perfil adequado e os conhecimentos necessários sobre o ramo de atividade de sua empresa. Esse aspecto foi observado por Treuherz, apud Pereira (1983: 98), conforme segue :

*“A existência de empresários dotados de uma intuição excepcional para negócios e com um dom especial de acertarem em suas decisões é inegável. Por outro lado, quando se torna possível a fusão desses atributos de ordem pessoal, com a utilização racional de dados financeiros, amplia-se substancialmente a probabilidade de surgirem decisões cada vez mais sábias”.*

O perfil do pequeno empresário, o conhecimento que possui no ramo, a afinidade com a atividade desenvolvida aliados à competência gerencial e à utilização de um sistema de informações constituem fatores determinantes para o sucesso do negócio. Exemplo: considerando-se que dois empresários possuam experiência no ramo de comércio de materiais de construção, e somente um deles utilize um sistema de informações que forneça o saldo do estoque de mercadorias, o

valor das vendas diárias e a quantidade de mercadorias vendidas, o valor a pagar aos fornecedores e o valor a receber dos clientes, os prazos de pagamentos a fornecedores e recebimentos dos clientes. Com base nessas informações o empresário saberá qual a mercadoria mais vendida e assim poderá manter o estoque em nível adequado ao volume de vendas, conhecendo os valores e os prazos de recebimentos e pagamentos poderá se programar e utilizar sua habilidade para negociar com seus clientes e fornecedores, evitando os momentos em que há falta de recursos financeiros. A experiência no ramo pode lhe dar, por exemplo, condições de selecionar melhor suas mercadorias e fornecedores e conhecer os períodos de sazonalidade de vendas. Com a experiência no ramo e a competência gerencial que dá condições de utilizar adequadamente as informações disponibilizadas, o gestor terá condições de tomar as decisões mais acertadas. Por outro lado, aquele que não possui os conhecimentos necessários e não dispuser de informações, provavelmente, não terá as mesmas chances de sucesso nas decisões.

De acordo com o artigo 2º da Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999, legislação que institui o Estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte, considera-se:

*“I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,000 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);*

*II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$*

244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§1º - No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês”.

No 3º artigo da referida Lei, consta a seguinte ressalva:

“Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II – de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma da presente Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social”.

O inciso II do artigo 3º, não se aplica à participação de microempresas e empresas e de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associações assemelhadas.

A Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999 assegura à microempresa e a empresa de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos aspectos administrativos, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. O objetivo da Lei é facilitar a constituição e o funcionamento da

microempresa e da empresa de pequeno porte para fortalecer sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social do país.

Baseado nos parâmetros de atribuição de porte da Lei 9.841, o Sebrae <sup>1</sup> de São Paulo efetuou um levantamento da distribuição de microempresa e empresas de pequeno porte existentes no estado. O resultado apurado está demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 1 – Distribuição das microempresas e empresas de pequeno porte por faixa de Receita Bruta Anual do Estatuto da MPE - Lei 9.841 de 05/10/1999**

Faixa de receita anual (faturamento no ano de 1999)	Setor de Atividade			Total
	Indústria	Comércio	Serviços	
Até R\$ 244.000,00 (micro)	73%	82%	90%	83%
de R\$ 244.001 a R\$ 1.200.000 (empresa de pequeno porte)	19%	15%	9%	14%
mais de R\$ 1.200.000	8%	3%	1%	3%
	100%	100%	100%	100%

Fonte: Sebrae de São Paulo. *Onde estão as MPEs<sup>2</sup> paulistas*. jul.2000. p.5.

Os conceitos de microempresa e empresa de pequeno porte definidos na Lei 9.841 não são os únicos conceitos adotados para atribuição de porte. Existem várias definições e parâmetros diferentes (vide Quadro 1). Órgãos governamentais, instituições financeiras e instituições como o Sebrae e o IBGE <sup>3</sup> possuem seus próprios critérios. Assim, uma empresa pode ser considerada microempresa para o município e pode não o ser para um banco, por exemplo. Essas divergências impedem a unicidade da conceituação das microempresas e empresas de pequeno

<sup>1</sup> Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

<sup>2</sup> MPEs – Micro e pequenas empresas

<sup>3</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

porte, dificultando o dimensionamento desse segmento e gerando tratamentos distintos nas esferas de governo.

**Quadro 1 – Conceitos de microempresa e empresa de pequeno porte adotados por algumas entidades**

Entidade	Porte	Parâmetro
Governo Federal Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte - Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999	microempresa  empresa de pequeno porte	Receita Bruta Anual  a) igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)  b) superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)
Governo Federal Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 – Simples Federal	microempresa  empresa de pequeno porte	Receita Bruta anual  a) igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais)  b) superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)
Governo Estadual Lei 10.086 de 19 de novembro de 1998 – Simples Paulista	microempresa  empresa de pequeno porte	Receita Bruta anual  a) igual ou inferior a R\$ 83.700,00 (oitenta e três mil e setecentos reais)  b) superior a R\$ 83.700,00 (oitenta e três mil e setecentos reais) e igual ou superior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais)
Banco do Brasil S/A	microempresa e empresa de pequeno porte	Receita Bruta anual até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	microempresa  empresa de pequeno porte	Receita operacional bruta anual  a) até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)  b) superior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais)
Sebrae Nacional	microempresa  empresa de pequeno porte	Número de empregados e hectares  a) comércio e serviços: até 09 empregados indústria: até 19 empregados agropecuária: de 10 a 50 hectares  b) comércio e serviços: de 10 a 49 empregados indústria: de 20 a 99 empregados agropecuária: de 51 a 100 hectares

Elaborado a partir das informações obtidas nas entidades.

Segundo Kassai (1997:44) :

*“Lidar com critérios distintos em termos de governo federal, estadual e municipal, e mesmo de órgãos de apoio e estudo como Sebrae e IBGE são um complicador para o empreendedor”.*

Em 1998, no Cadastro Central de Empresas do IBGE, constavam registradas 3.588.921 empresas ativas, desse total 50,38% atuavam no comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos. Considerando-se a distribuição percentual de empresas por faixa de pessoal ocupado foram apurados os seguintes resultados :

**Tabela 2 – Distribuição percentual das empresas, pessoal assalariado e de salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado**

<b>Faixa de pessoal ocupado</b>	<b>Número de empresas (%)</b>	<b>Pessoal assalariado (%)</b>	<b>Salários e outras remunerações (%)</b>
<b>0 a 4</b>	<b>81,37</b>	<b>4,37</b>	<b>2,28</b>
<b>5 a 9</b>	<b>10,54</b>	<b>7,33</b>	<b>3,33</b>
<b>10 a 29</b>	<b>5,79</b>	<b>12,05</b>	<b>6,43</b>
<b>30 a 49</b>	<b>0,92</b>	<b>5,09</b>	<b>3,35</b>
<b>50 a 99</b>	<b>0,65</b>	<b>6,81</b>	<b>5,26</b>
<b>100 a 499</b>	<b>0,59</b>	<b>18,58</b>	<b>17,06</b>
<b>500 a mais pessoas ocupadas</b>	<b>0,14</b>	<b>45,78</b>	<b>62,30</b>

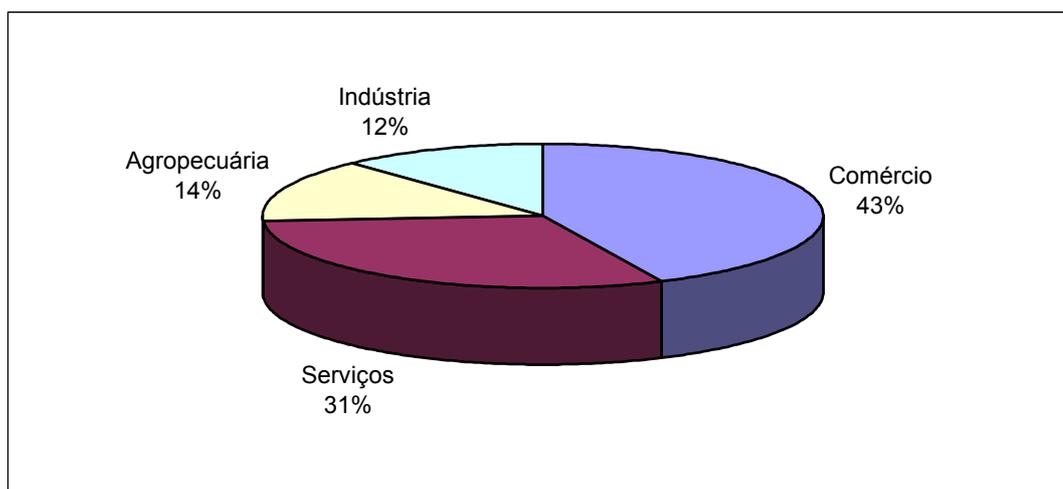
Fonte: IBGE. *Cadastro Central de Empresas*. 1998. p. 2.

Observa-se que do total de 3.588.921 empresas, 99,27% empregavam até 99 pessoas e eram responsáveis por 35,65% dos empregos gerados, e apenas 0,73% do total de empresas empregavam mais de 99 pessoas, sendo responsáveis por 64,36% dos empregos gerados. Considerando-se os parâmetros de atribuição de

porte utilizados pelo Sebrae e a distribuição de empresas por faixa de número de empregados elaborada pelo IBGE, podemos dizer que as microempresas e as empresas de pequeno porte representavam cerca de 99% do total das empresas ativas no país em 1998.

Segundo o relatório de pesquisa do Sebrae de São Paulo, *Onde estão as MPEs paulistas* (2000: 10), existiam aproximadamente 1,3 milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, distribuídas da seguinte forma pelos setores de atividade: 43% no comércio, 31% nos serviços, 14% na agropecuária e 12% na indústria (vide Gráfico 1). No setor de indústria, os ramos de atividade com maior número de microempresas e empresas de pequeno porte eram os de construção civil (23%) e confecções (13%). No comércio, minimercados (9%), varejo de vestuário (9%) e material de construção (6%). No setor de serviços, o segmento que mais se destacou foi o de alojamento e alimentação (bares, restaurantes, lanchonetes e hotéis) com 24% (vide Tabela 3). Na pesquisa foram adotados os critérios de atribuição de porte do Sebrae Nacional, e foram utilizados dados de dezembro de 1999 do *Cadastro de Estabelecimentos Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego* e dados do *Censo Agropecuário* de 1995 e 1996.

**Gráfico 1 – Distribuição de microempresas e empresas de pequeno porte por setor de atividade**



Elaborado a partir dos dados obtidos no Sebrae de São Paulo. *Onde estão as MPes paulistas*. jul.2000. p. 10.

**Tabela 3 - Ramos com maior número de microempresas e empresas de pequeno porte**

Setor	Ramo de Atividade	Representatividade
Indústria	Construção Civil	23%
	Confecções	13%
Comércio	Minerado	9%
	Varejo de Vestuário	9%
	Comércio de Material de Construção	6%
Serviços	Alojamento e Alimentação	24%

Elaborada a partir das informações obtidas no Sebrae de São Paulo. *Onde estão as MPes paulistas*. jul. 2000. p. 11-13.

No período de agosto de 1998 a junho de 1999, o Sebrae Nacional, em parceria com os Sebrae/UF e com a empresa Methodos Consultoria, realizou um levantamento em diversas Unidades da Federação, com o objetivo de apurar a taxa de mortalidade das empresas, bem como os fatores condicionantes dessa mortalidade. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 400 empresas das capitais, constituídas no período de 1995 a 1997, independentemente do porte. A

pesquisa foi realizada a partir da metodologia desenvolvida em projeto-piloto executado em Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas com empresas em atividade e empresas extintas (vide Tabela 4). A pesquisa revelou que, conforme a Unidade da Federação, cerca de 30% a 61% das empresas foram extintas no primeiro ano de existência, no segundo ano a taxa de mortalidade variou de 40% a 68%, e no terceiro ano de 55% a 73%. No caso de São Paulo, por exemplo, 35% das empresas constituídas em 1997 fecharam em meados de 1998, antes de completarem 1 ano. Das empresas constituídas em 1996, 47% fecharam no segundo ano, e 56% das empresas constituídas em 1995 fecharam no terceiro ano.

**Tabela 4 – Taxa de mortalidade das empresas**

Valores em %

ANO DE CRIAÇÃO	UNIDADES DA FEDERAÇÃO												
	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ <sup>4</sup>	SC <sup>4</sup>	SE	SP	TO
1997	31	61	-	51	49	35	46	57	23-30	39-49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	34-40	49-58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	53-61	57-63	55	56	63

Fonte : Sebrae Nacional. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas*. out.1999.

Obs: Foram retiradas das amostras as empresas que não chegaram a funcionar. A taxa superior<sup>4</sup> foi obtida agregando-se o percentual de empresas pertencentes aos cadastros de empresas extintas.

Segundo o Sebrae Nacional, o porte pareceu ser um fator importante na distinção entre o sucesso e a extinção das empresas. Analisando as informações da Tabela 5, observa-se que o percentual de empresas de pequeno porte em atividade

<sup>4</sup> De acordo com o Sebrae Nacional, no caso dos Estados do RJ e SC, existiam cadastros separados de empresas extintas nos quais constava o ano da extinção (95, 96, 97), porém não constava a data de constituição, o que impossibilitou a utilização desse dado no cálculo da taxa de mortalidade de até três anos. Por esse motivo, foram agregados às taxas obtidas na pesquisa os percentuais das empresas extintas nos respectivos anos, o que resultou na taxa superior ou limites superiores de taxa de mortalidade.

é superior ao percentual de extintas, em 10 das 11 Unidades da Federação pesquisadas. Por outro lado, o percentual de microempresas extintas é superior ao percentual de microempresas em atividade, em 10 Unidades da Federação dentre as 11 que foram pesquisadas.

**Tabela 5 – Porte de empresas em atividade e extintas**

valores em (%)

Porte das empresas																									
Resposta	AC		AM		MS		PB		PE		PR		RN		SC		SE		SP		TO				
	ATIV	EXTIN																							
Microempresa	94	<b>96</b>	88	<b>99</b>	87	<b>96</b>	89	<b>97</b>	87	<b>94</b>	99	<b>99</b>	80	<b>96</b>	93	<b>96</b>	93	<b>98</b>	89	<b>96</b>	87	<b>96</b>			
Pequena empresa	6	4	12	1	11	4	9	3	12	6	1	1	18	4	7	4	7	3	10	4	13	4			
Média empresa	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
Grande empresa	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		

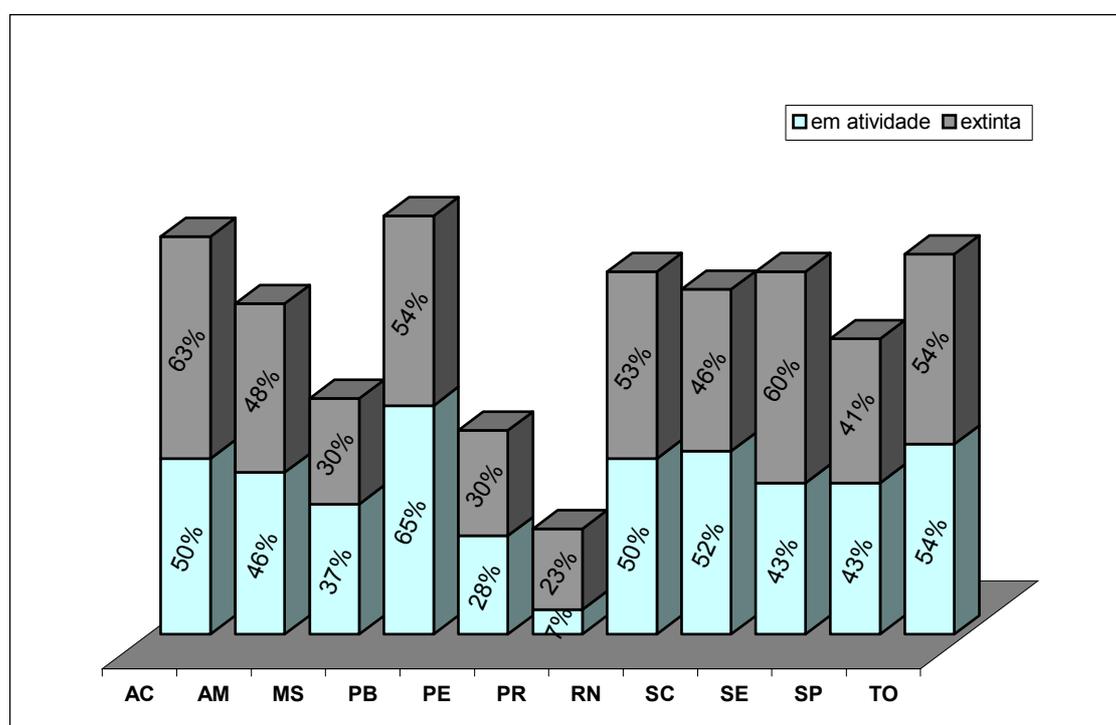
Fonte: Sebrae Nacional. *Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas*. out.1999. p. 7.

Na opinião dos empresários entrevistados, tanto das empresas em atividade como das extintas, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa são: ter um bom administrador, possuir bom conhecimento do mercado em que atua e utilizar capital próprio. De acordo com os empresários, no primeiro ano de vida da empresa os conhecimentos mais necessários são os que se referem à organização empresarial, ao planejamento e às vendas.

A falta de capital de giro, a carga tributária e a recessão econômica foram as respostas mais citadas pelos empresários como as principais dificuldades encontradas na condução das atividades de suas empresas, na questão apresentada de forma induzida, ou seja, com a identificação de várias opções para

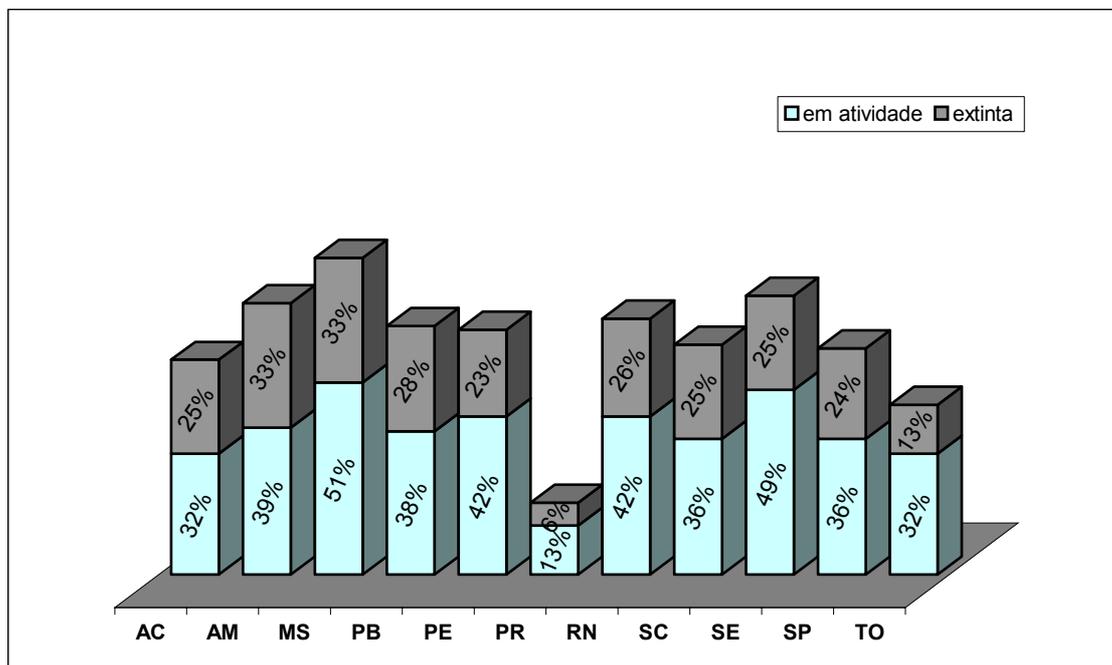
seleção (vide Gráficos 2, 3 e 4). Outras dificuldades importantes citadas foram: problemas financeiros, maus pagadores, falta de clientes e concorrência muito forte. Nas respostas espontâneas a falta de capital de giro foi apontada unanimemente como sendo o principal problema, tanto das empresas em atividade como das extintas. O auxílio financeiro foi o tipo de assessoria ou auxílio mais citado como útil para evitar o fechamento das empresas.

**Gráfico 2 – Principais dificuldades das empresas – Falta de capital de giro**



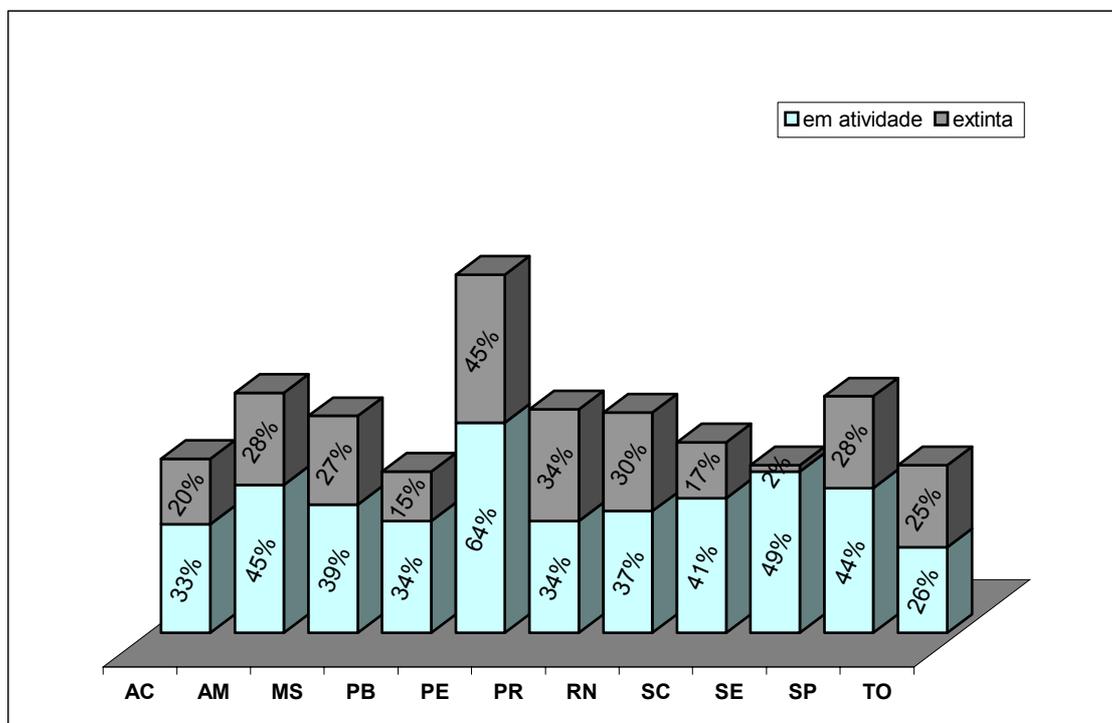
Nota: a questão admitia mais de uma opção. Adaptado de Sebrae Nacional. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. out.1999. p. 20.

**Gráfico 3 – Principais dificuldades das empresas – Carga tributária elevada**



Nota: a questão admitia mais de uma opção. Adaptado de Sebrae Nacional. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. out.1999. p. 20.

**Gráfico 4 – Principais dificuldades das empresas – Recessão econômica**



Nota: a questão admitia mais de uma opção. Adaptado de Sebrae Nacional *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. out.1999. p. 20.

De acordo com o relatório de *Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas* do Sebrae de São Paulo (1999: 28), baseado em pesquisa realizada com amostra de 509 empresas do estado, no período de junho e julho de 1999, entre os motivos do fechamento destacaram-se, com maior incidência, a falta de demanda (30%) seguido de problemas relacionados a crédito e capital de giro (25%). Outro resultado importante obtido na pesquisa revelou que tanto as empresas ativas como as extintas não têm o hábito de buscar assessoria para conduzir os negócios, sendo que 33% das empresas ativas e 25% das extintas recorreram a algum tipo de assessoria. Observa-se que 29% das empresas ativas justificaram que não procuram assessoria visto que o “negócio é simples”, e a resposta “não teve tempo” foi a mais citada pelas empresas extintas. Entretanto, observa-se que 41% das empresas que fecharam, responderam que o tipo de assessoria que teria sido útil para evitar o fechamento seria assessoria para crédito e capital de giro. As empresas buscaram assessoria, principalmente, de pessoas que conheciam o mercado (14% das ativas e 12% das extintas) e do contador (14% das ativas e 10% das extintas). O Sebrae foi a terceira resposta com 9%, tanto para empresas ativas como para as extintas. Com relação às dificuldades que enfrentaram no primeiro ano de atividade, as empresas ativas citaram a recessão econômica (44%), enquanto as empresas que fecharam citaram a falta de capital de giro (41%).

Em seu relatório de pesquisa, o Sebrae de São Paulo (1999: 29) observa que os problemas relacionados à falta de capital de giro podem estar associados à má administração do fluxo de caixa. Segundo o Sebrae de São Paulo (1999: 34), as empresas ativas utilizam com maior frequência alguns procedimentos básicos de

gestão como a administração do fluxo de caixa, procuram aperfeiçoar os serviços e produtos e investir na divulgação do seu produto.

## **1.2. Caracterização do Problema, Hipóteses e Premissas**

O micro e o pequeno empresário geralmente não dispõem de tempo, recursos técnicos e humanos para administrar adequadamente sua empresa e, normalmente, assumem diversas funções, inclusive as funções gerenciais.

A maioria das microempresas e das empresas de pequeno porte não possui Demonstrações Contábeis (Balanço e Demonstração de Resultados), privando o pequeno empresário de tomar conhecimento da evolução do seu negócio, pelo menos uma vez ao ano, na ocasião da elaboração das referidas demonstrações. Além desses demonstrativos, são necessários controles e relatórios gerenciais, elaborados em períodos de intervalos que atendam as necessidades do processo de gestão.

Geralmente, o micro e o pequeno empresário não dispõem de um quadro de administradores ou de profissionais que o auxiliem na gestão e elaboração de controles e relatórios gerenciais. Em muitos casos, a estrutura simples da empresa não comporta ou não requer uma equipe de administradores. Entretanto, isto não significa que a microempresa e a empresa de pequeno porte não necessitem de um processo de gestão organizado que viabilize a sua continuidade e até mesmo o seu crescimento. Como qualquer gestor, o pequeno empresário necessita de

informações rápidas e oportunas para conhecer a situação econômico-financeira de sua empresa antes de tomar suas decisões.

De acordo com as pesquisas do Sebrae Nacional comentadas anteriormente, um grande número de microempresas e de empresas de pequeno porte alega problemas de falta de capital de giro, de carga tributária excessiva e recessão econômica. Os efeitos da conjuntura econômica afetam todas as empresas em atividade no mercado, com menor ou maior intensidade, e muitas vezes essa situação não pode ser controlada pela empresa. Porém, a falta de capital de giro é um problema que pode ser solucionado ou minimizado por meio de uma adequada administração financeira, e administrar pressupõe o conhecimento da situação atual para que se possa elaborar previsões sobre os possíveis riscos, e tomar as providências e precauções necessárias para evitá-los ou minimizá-los.

Considerando-se que a falta de capital de giro é um dos principais problemas apontados pela microempresa e empresa de pequeno porte, segundo as pesquisas do Sebrae, e considerando-se as suas dificuldades em dispor de técnicas e conhecimentos adequados de administração e contabilidade, observa-se que o micro e o pequeno empresário necessitam de orientação para conduzir a gestão financeira de sua empresa. Com o objetivo de contribuir com soluções para essa situação apresentada, propõe-se a reflexão sobre a seguinte problemática:

***Quais são as informações gerenciais utilizadas pelo micro e pequeno empresário para administrar o capital de giro de sua empresa?***

A hipótese delineada para o problema apresentado é a seguinte:

***O micro e o pequeno empresário não utilizam informações gerenciais adequadas para administrar o capital de giro de sua empresa.***

As informações gerenciais serão consideradas adequadas se for observada a seguinte premissa:

***As informações utilizadas na tomada de decisões atendem as qualidades requeridas por toda informação contábil, que são tempestividade, integralidade, compreensibilidade, comparabilidade e confiabilidade.***

Segundo a Resolução CGC nº 785, de julho de 1995, editada pelo Conselho Federal de Contabilidade, as qualidades da informação contábil, denominadas de atributos são:

- Tempestividade: toda informação deve ser disponibilizada em tempo hábil para permitir que o gestor possa usufruir sua utilidade nas decisões. Uma informação por mais exata e detalhada que seja, não terá valor se for disponibilizada com atraso, pois informações muito antigas são de pouca ou nenhuma utilidade no processo decisório.
- Integralidade: as informações devem conter todos os elementos relevantes e significativos das transações, previsões e análises que se pretende divulgar.

- **Compreensibilidade:** as informações devem ser expostas da forma mais clara possível, para que o usuário possa entendê-la e utilizá-la em suas decisões.
- **Comparabilidade:** as informações devem permitir ao usuário realizar comparações que demonstrem a evolução dos elementos analisados.
- **Confiabilidade:** no registro das informações devem ser observados os Princípios Fundamentais de Contabilidade.

No Brasil, os Princípios Fundamentais de Contabilidade estão obrigatoriamente presentes na formulação das Normas Brasileiras de Contabilidade. A Resolução CFC nº 750/93, dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade, conforme segue:

a) Princípio da Entidade

Segundo este princípio o patrimônio da entidade não se confunde com a riqueza patrimonial de seus titulares, e nem sofre os reflexos das variações nela ocorridas. A Contabilidade deve ser exercida, partindo-se do princípio de que o patrimônio da entidade tem existência identificada, distinta e independente das pessoas físicas ou jurídicas que o constituíram. A entidade tem vida própria, podendo continuar sua existência mesmo sem as pessoas que a constituíram, inclusive pode continuar suas operações sob o comando de outras pessoas. De acordo com este princípio, um sistema de informações deve conter apenas as informações contábeis da empresa. Se no sistema forem registradas as informações da empresa e as informações particulares de

seus sócios, os gestores não conhecerão a real situação econômico-financeira da empresa, e conseqüentemente não poderão tomar as decisões mais acertadas para a gestão do seu negócio.

b) Princípio da Continuidade

Este princípio estabelece que as informações contábeis devem refletir a situação de continuidade ou não da entidade. A avaliação do patrimônio<sup>5</sup> de uma entidade depende da realização dos valores patrimoniais nos futuros exercícios. A continuidade da entidade está diretamente relacionada ao valor econômico de seus bens patrimoniais. O encerramento das atividades pode alterar a utilidade e a classificação de alguns elementos patrimoniais, os Estoques, por exemplo, podem sofrer redução de valor, além disso, é necessário registrar as prováveis obrigações e desembolsos futuros, decorrentes da extinção da entidade.

c) Princípio da Oportunidade

Este princípio relaciona-se simultaneamente à tempestividade e à integridade do registro do patrimônio e suas mutações. Este princípio estabelece que todas as alterações sofridas pelo patrimônio sejam relatadas no momento em que ocorrerem, ou seja, todos os fenômenos relacionados ao patrimônio devem ser registrados. Em sentido amplo, as mutações do patrimônio podem ocorrer devido a: transações realizadas com outras entidades; eventos externos à entidade (como catástrofes naturais, mudanças na política econômica); eventos internos da entidade que modificam a estrutura qualitativa do patrimônio (como

---

<sup>5</sup> Patrimônio corresponde ao conjunto de bens, direitos e obrigações.

a transformação de matéria-prima em produto acabado) ou mudanças na estrutura quantitativo-qualitativa (como o sucateamento de bens do ativo imobilizado). A desobediência ao Princípio da Oportunidade gera informações que não abrangem todas as mutações ocorridas no patrimônio, produzindo informações contábeis que não refletem a adequada situação econômico-financeira da entidade.

d) Princípio do Registro pelo Valor Original

Segundo este princípio, todos os componentes do patrimônio devem ser registrados, inicialmente, pelos valores originais ocorridos na data da transação. Os registros devem ser efetuados em moeda nacional. As transações em moeda estrangeira devem ser convertidas em moeda nacional na data do registro. A expressão dos valores dos elementos patrimoniais em moeda nacional permite a homogeneização quantitativa do patrimônio, e possibilita inclusive o agrupamento de valores originários de transações de mesma natureza.

e) Princípio da Competência

Este princípio estabelece que as receitas e as despesas devem ser registradas na apuração do resultado no período de sua ocorrência, independentemente de seu recebimento ou pagamento. Assim temos que uma venda a prazo deve ser registrada como receita na data de sua ocorrência, tendo como contrapartida a conta apropriada que identifique os valores das contas a receber de cliente. Na elaboração da demonstração do fluxo de caixa adota-se o regime de caixa e não o princípio ou regime de competência, pois neste caso específico, o

objetivo é apurar o saldo líquido do caixa, obtido pela diferença entre os valores dos recebimentos e dos pagamentos ocorridos em determinado período.

f) Princípio da Prudência

Este princípio estabelece que se deve atribuir o menor valor para as receitas e itens do ativo (bens e direitos da empresa, como: Mercadorias em Estoque e Contas a Receber), e o maior valor para as despesas e itens do passivo (obrigações e compromissos assumidos pela empresa, como: Fornecedores, Aluguéis a Pagar). Dessa forma, o Princípio da Prudência adota o conservadorismo, visando impedir que a avaliação do patrimônio alcance valores irrealizáveis, e esteja baseada em juízos pessoais ou outros interesses. Ressalta-se que a aplicação deste princípio é restrita às variações patrimoniais posteriores às transações originais, pois estas possuem valor definido na negociação com os agentes econômicos. Conforme a Resolução CFC nº 750/93, a aplicação do Princípio da Prudência ganha ênfase quando, para a definição dos valores relativos à variações patrimoniais, devem ser feitas estimativas que envolvem incertezas de grau variável.

### 1.3. Objetivos do Trabalho de Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi:

***Ressaltar a importância da adoção de um processo de gestão adequado e da utilização de um sistema de informações para apoiar as suas decisões dos micro e pequenos empresários.***

O objetivo secundário foi :

***oferecer alguns modelos de relatórios gerenciais para auxiliar o micro e o pequeno empresário na constituição de um sistema de informações úteis para a gestão do capital de giro de sua empresa.***

No presente trabalho pretende-se fornecer orientações que possam contribuir com a adequada administração do capital de giro da microempresa e da empresa de pequeno porte.

#### **1.4. Justificativas do Trabalho de Pesquisa**

As microempresas e as empresas de pequeno porte representam aproximadamente 99% das empresas constituídas e ativas do Brasil, conforme os dados do IBGE apresentados na Tabela 2. A taxa de mortalidade dessas empresas é elevada em todos os estados, variando entre 30% a 61% no primeiro ano de existência, de acordo com as pesquisas realizadas pelo Sebrae Nacional (vide Tabela 4). Ressalta-se ainda que as empresas extintas entrevistadas citaram a assessoria para capital de giro como sendo um dos auxílios mais úteis para evitar o seu fechamento .

De acordo com as recentes pesquisas do *Global Monitor Entrepreneurship*<sup>6</sup> (2002: 16-17), constatou-se que, atualmente, o Brasil ocupa a primeira posição de 37 países no *ranking* de abertura de negócios por necessidade. No período de janeiro a agosto de 2002, aproximadamente, 55,5% das empresas foram constituídas no Brasil porque o empreendedor não encontrou outra alternativa de trabalho, enquanto a média mundial é de 37%. Este é um fato preocupante porque pode indicar que o empreendedor nem sempre está preparado para conduzir um negócio, pois sua opção não foi motivada pela oportunidade de se dedicar a determinada atividade que julga atrativa e, sim, por necessidade, por não ter outra escolha.

A representatividade da microempresa e da empresa de pequeno porte e suas dificuldades para sobreviver no mercado foram as justificativas que motivaram a realização deste trabalho de pesquisa. Se essas empresas conseguirem vencer pelo menos algumas de suas dificuldades, terão condições não só de sobreviver, mas também de crescer no mercado, gerando mais empregos e, conseqüentemente, contribuindo para a melhoria da situação econômico-financeira do país.

Segundo o BNDES (2002: 1), em 1999, o Governo Federal criou o Programa Brasil Empreendedor com o objetivo de estimular o desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte e de empreendedores dos setores formal e informal. O incentivo do programa efetiva-se por meio da capacitação gerencial e tecnológica, concessão de crédito e assessoria técnica, e visa promover

---

<sup>6</sup> *Global Monitor Entrepreneurship* (Monitoramento Mundial do Empreendedorismo): refere-se a um projeto coordenado pela London Business School (Inglaterra) e pela Babson School (Estados Unidos), reúne informações de 37 países dos cinco continentes. No Brasil os levantamentos são efetuados pelo IBQP, Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná e pelo Sebrae.

a geração e manutenção de postos de trabalho e elevar o nível da capacitação empresarial dos empreendedores em todo o país. O Sebrae participa do programa com ações direcionadas à capacitação empresarial por meio de treinamentos. A capacitação do empreendedor se constitui na própria proposta de crédito, isto é, a qualificação do empreendedor antecede a concessão do crédito. Além de participar do Programa Brasil Empreendedor, o Sebrae oferece também cursos em que são ministrados conceitos simples de contabilidade e administração financeira para os micro e pequenos empresários.

Outro fato, que ressalta a importância desse assunto, é o interesse de algumas empresas especializadas em tecnologia que começaram a desenvolver *softwares* voltados especificamente para gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte. Entretanto, nem todas as empresas têm acesso às facilidades e informações comentadas, seja por falta de conhecimento sobre tais oportunidades, seja por falta de recursos financeiros e/ou tecnológicos. Esses motivos reforçam a importância desta pesquisa.

As microempresas e as empresas de pequeno porte têm participação relevante no mercado nacional, portanto, todas as iniciativas para melhorar suas condições de existência e atuação no mercado são importantes. A reflexão sobre este tema pode gerar contribuições valiosas para solucionar e/ou amenizar as dificuldades dessas empresas.

## 1.5. Metodologia da Pesquisa

O desenvolvimento deste trabalho está fundamentado, principalmente, na pesquisa bibliográfica abrangendo livros, artigos, dissertações, *sites da internet*, publicações de entidades especializadas e legislação pertinentes ao tema, e também na realização de uma pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica constituiu o referencial teórico que permitiu conhecer as características e dificuldades das microempresas e das empresas de pequeno porte, apresentar o processo de gestão do capital de giro e elaborar proposta de alguns relatórios gerenciais. A pesquisa de campo foi realizada com a finalidade de efetuar um levantamento dos tipos de controles e procedimentos gerenciais adotados na microempresa e na empresa de pequeno porte. Com as informações obtidas na pesquisa bibliográfica e de campo elaborou-se a análise comparativa entre os procedimentos gerenciais adotados nas empresas entrevistadas e os procedimentos gerenciais adequados segundo a literatura pertinente sobre o assunto. Dessa análise surgiram contribuições que podem servir de orientação para a gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Neste trabalho de pesquisa foram adotados os métodos de raciocínio dedutivo e indutivo.

Segundo Cervo e Berbian (1996:35):

*“A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro”.*

No método dedutivo a conclusão está contida nas premissas estabelecidas enquanto no método indutivo a conclusão é resultado da generalização.

O método dedutivo consiste na elaboração de uma estrutura lógica que relaciona antecedentes (premissas) e conseqüentes (conclusões) em busca de uma explicação para um determinado fato ou fenômeno. No método dedutivo a conclusão está contida nas premissas.

Os subsídios necessários à identificação dos procedimentos adequados de gestão e elaboração de propostas de relatórios gerenciais foram levantados por meio do método dedutivo. A partir da pesquisa da literatura pertinente ao tema (antecedentes) foram obtidas as informações necessárias referente ao processo de gestão (conseqüentes) .

O método indutivo parte da constatação de dados de um determinado grupo observado em direção à inferência de uma verdade geral e universal. As etapas do método indutivo compreendem as fases de: observação dos fenômenos, constatação de determinado fator característico dos fenômenos, generalização dessa característica do grupo observado para os demais grupos similares. Este

método foi adotado para as conclusões da pesquisa de campo. Os resultados obtidos na pesquisa de campo foram condizentes com os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica. Entretanto, os resultados da amostra pesquisada não devem ser generalizados visto que a pesquisa não foi realizada com amostra probabilística.

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre de 2002. Foram visitadas trinta e cinco empresas do setor de comércio varejista que possuíam até nove empregados, localizadas na Zona Leste de São Paulo. A pesquisa foi realizada nos bairros da Penha e Vila Aricanduva devido à existência de grande concentração de microempresas e empresas de pequeno porte comerciais nessas regiões. Dentre as trinta e cinco empresas consultadas, vinte e uma aceitaram participar da pesquisa, isto é, concordaram em responder as questões. Adotou-se o critério “número de empregados” para selecionar as empresas que foram alvo desta pesquisa. A maioria das empresas entrevistadas possuía até nove empregados.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas diretas da própria pesquisadora com o pequeno empresário. Foram realizadas entrevistas padronizadas com a aplicação de dois questionários (vide Apêndices A e B). Na pesquisa foram coletados os dados de identificação das empresas, informações do processo de gestão e tipos de controles e relatórios utilizados pelo micro e pequeno empresário.

Ressalta-se que, durante a realização das entrevistas, a pesquisadora tomou o cuidado de não fazer comentários que pudessem induzir as respostas dos

entrevistados, pois segundo Oliveira (1998: 124) a pesquisa de campo :

*“consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.*

Quando a resposta obtida não foi elucidativa, foram efetuadas algumas intervenções com o objetivo de obter mais detalhes para esclarecer melhor o que o pequeno empresário queria dizer. As respostas coletadas foram tabuladas e forneceram subsídios para delinear o perfil de gestão das empresas entrevistadas.

A verificação da hipótese resultou da aplicação dos métodos dedutivo e indutivo. Com base na pesquisa bibliográfica e de campo foram obtidas as conclusões que permitiram a verificação das hipóteses.

## **1.6. Delimitação da Pesquisa**

As informações contábeis são essenciais para a constituição de um sistema de informações que, dentre várias funções, pode ser utilizado na administração do capital de giro das empresas. As informações geradas pela contabilidade visam atender as necessidades de seus diversos usuários internos (sócios, acionistas, administradores ou gestores) e usuários externos (investidores, credores, governo, sociedade em geral). As informações contábeis devem ser disponibilizadas segundo as necessidades e interesses de cada usuário. Este trabalho de pesquisa destina-se a atender as necessidades dos gestores das microempresas e das empresas de pequeno porte que atuam no setor do comércio varejista.

As pesquisas realizadas pelo Sebrae Nacional, comentadas anteriormente, apontaram a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a recessão econômica como as principais dificuldades na condução dos negócios, inclusive foram citadas como motivo de fechamento de empresas. Neste trabalho foi abordado o problema da falta de capital de giro bem como o processo de gestão adequado.

### **1.7. Estrutura do Trabalho**

Este trabalho contém seis capítulos, a conclusão e dois apêndices. O Capítulo 1 aborda a contextualização, a situação-problema, a hipótese, as premissas, os objetivos, as justificativas, a metodologia, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho. O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica, na qual são comentados o perfil do empreendedor, a contabilidade e a gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte e o cenário internacional do setor. O Capítulo 3 discorre sobre conceitos importantes da gestão empresarial e sistemas de informações. O Capítulo 4 aborda conceitos e técnicas de administração do capital de giro. No Capítulo 5 são comentados os resultados da pesquisa de campo realizada para obter informações sobre os procedimentos gerenciais adotados em uma amostra de microempresas e empresas de pequeno porte. No Capítulo 6 são apresentados alguns modelos de relatórios gerenciais propostos para auxiliar a gestão financeira da microempresa e da empresa de pequeno porte e nos apêndices são apresentados os questionários aplicados na pesquisa de campo.

## 2. REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA

### 2.1. Perfil do Pequeno Empresário

De acordo com as informações obtidas no relatório da pesquisa *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas* do Sebrae Nacional (1999: 3-14) , e considerando-se a grande representatividade das microempresas e das empresas de pequeno porte na pesquisa, apresenta-se o seguinte perfil para o pequeno empresário:

- a) tanto nas empresas de sucesso como nos empreendimentos extintos, prevalecem empresários com ensino médio completo até superior incompleto, e a ampla maioria dos entrevistados (mais de 80% em todas as Unidades da Federação) trabalhava anteriormente à abertura do negócio.
- b) em 8 (oito) das 11 (onze) Unidades da Federação pesquisadas, a experiência ou o conhecimento anterior do ramo de negócio foi um fator relevante para o sucesso do empreendimento. Dentre os entrevistados com experiência anterior, observou-se que, no Paraná, representaram 72% nas empresas em atividade e 54% nas empresas extintas, na Paraíba, 72% e 60%, respectivamente, e em São Paulo, 68% e 51%.
- c) a experiência anterior ou o conhecimento do ramo do negócio dos empresários das empresas extintas de 9 (nove) estados foi resultado do trabalho como autônomo. Já nas empresas em atividade de 7 (sete) Estados,

a experiência anterior dos empresários resultou do trabalho como funcionário de outra empresa.

A identificação de uma oportunidade de negócio foi o principal motivo informado pelos empresários para a abertura ou entrada na empresa, sendo que a maioria dos empresários se ocupava exclusivamente com os negócios da empresa no seu primeiro ano de atividade.

No *Guia do Empreendedor*, elaborado pelo Sebrae de São Paulo (2001: 1-2), consta a seguinte definição:

*“O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante busca por novos caminhos e novas soluções, sempre amparada na identificação das necessidades das pessoas”.*

Ainda, segundo o *Guia do Empreendedor*, diante de dificuldades, o empreendedor é otimista e busca o sucesso, ao contrário da maior parte das pessoas, e as qualidades que o distinguem como líder e dono de seu destino são:

- a) disposição para assumir riscos - os riscos fazem parte da atividade, o sucesso está na capacidade de aprender, administrá-los;
- b) ter iniciativa e ser independente - características que permitem decisões ousadas, de abandonar a segurança do holerite pelo risco de um negócio próprio;

- c) ser líder e saber comunicar-se - conduzir e redirecionar os esforços das pessoas se necessário, em direção a um objetivo; possuir capacidade de expor e ouvir idéias;
- d) ser organizado - este é um fator de sucesso para qualquer empreendimento. Não basta possuir os melhores recursos, é necessário integrá-los de forma lógica e harmoniosa, fazendo com que o resultado seja maior do que a simples soma das partes;
- e) possuir conhecimento no ramo - que pode ser obtido através da própria experiência, de informativos especializados, contatos com outros empreendedores, associações etc...
- f) ser identificador de oportunidades - estar sempre atento e aproveitar a oportunidade de conhecer melhor um empreendimento;
- g) possuir aptidões empresariais - habilidade para montar e conduzir um negócio ao sucesso é a mescla de todas as outras qualidades;
- h) possuir auto-conhecimento - conhecer seus pontos fortes para aprimorá-los, e seus pontos fracos para minimizá-los, a fim de obter a capacitação necessária para o sucesso do empreendimento.

O perfil de empreendedor apresentado no *Guia* elaborado pelo Sebrae de São Paulo é ideal para toda e qualquer empresa, independente de seu porte. As

qualidades enumeradas são necessárias para conduzir uma empresa ao caminho de sua sobrevivência e crescimento.

## **2.2. A Contabilidade e a Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte**

A contabilidade surgiu em decorrência da preocupação do homem em mensurar as suas propriedades e riquezas.

Conforme Ludícibus (2000: 30) o homem primitivo já praticava uma forma de contabilidade rudimentar quando realizava a contagem de seus instrumentos de pesca, ânforas de bebidas e rebanho. A invenção da representação numérica e da escrita e mais tarde a criação da moeda impulsionaram a evolução da contabilidade. Ludícibus comenta ainda que segundo alguns historiadores, os primeiros sinais de noções de contas e, portanto, da existência de contabilidade surgiram aproximadamente em 4.000 a.C. Os primeiros exemplos completos de contabilidade foram encontrados entre a civilização sumérico-babilônica.

Ludícibus (2000: 31) observa que:

*“a Contabilidade é tão antiga quanto o homem que pensa. Se quisermos ser pessimistas, é tão antiga quanto o homem que conta e que é capaz de simbolizar os objetos e seres do mundo por meio da escrita, que nas línguas primitivas tomava, em muitos casos, feição pictórica”.*

A contabilidade por meio da metodologia de captação, registro, sintetização e interpretação dos fenômenos que afetam a situação patrimonial, financeira e

econômica das empresas oferece informações úteis a diversos usuários (sócios, acionistas, administradores, investidores, credores, governo). Por mais simples que seja a atividade desenvolvida por uma empresa, no mínimo existirá a necessidade da apuração de informações que auxiliem na tomada de decisão de seus gestores.

A importância da escrituração das informações contábeis é ressaltada no *Manual de Procedimentos Contábeis* (COELHO NETO, et al, 1998: 15) conforme segue:

*“Qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte ou natureza jurídica, necessita manter escrituração contábil completa, inclusive do Livro Diário<sup>7</sup>, para controlar o seu patrimônio e gerenciar adequadamente os seus negócios. Entretanto, não se trata exclusivamente de uma necessidade gerencial, o que já seria uma importante justificativa. A escrituração completa está contida como exigência expressa em diversas legislações vigentes “.*

A escrituração contábil é exigida pela legislação comercial e pela legislação fiscal. De acordo com o artigo 10, alínea 4 do *Código Comercial*, Lei nº 556 de 25 de junho de 1850:

*“todos os comerciantes são obrigados a formar anualmente um balanço geral do seu ativo e passivo”.*

---

<sup>7</sup> Livro Diário: documento onde são registradas todas as operações contabilizáveis de uma entidade, em ordem cronológica. Nesse livro constam: data da operação, conta a ser debitada, conta a ser creditada, histórico da operação e valor da operação, em moeda. (IUDÍCIBUS, 1998: 52). As contas indicam os elementos patrimoniais que sofreram as alterações decorrentes da operação realizada, por exemplo, na compra de mercadorias à vista, a conta devedora poderá ser Mercadorias e conta credora, Caixa.

A Lei de Falências em vigor, em seu artigo 186, inciso VII, Decreto Lei nº 7.661/1945 :

*“trata como crime falimentar, punível com pena de detenção de seis meses a três anos, quando concorrer com a falência do devedor, a falta de apresentação do balanço à rubrica do Juiz, sob cuja jurisdição estiver o seu estabelecimento principal, dentro dos sessenta dias seguintes à data fixada no estatuto ou contrato social para o seu encerramento”.*

O Anteprojeto de Reforma da Lei 6.404/76 que trata das alterações contábeis, em seu artigo 176, estabelece para as sociedades de grande porte a obrigatoriedade de levantar o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e a demonstração do fluxo de caixa, que substituirá a demonstração das origens e aplicações de recursos, exigida na versão antiga da referida Lei.

A legislação do imposto de renda, Decreto nº 3000 de 26 de março de 1999, em seu artigo 190, estabelece que a microempresa e a empresa de pequeno porte, inscritas no Simples, estão dispensadas da escrituração comercial desde que mantenham em boa ordem e guarda o Livro Caixa, o Livro de Registro de Inventário e todos os documentos e demais papéis que serviram de base para a escrituração dos referidos livros. O artigo 527 estabelece que a pessoa jurídica que habilitada à opção de tributação baseada no lucro presumido deverá manter escrituração contábil nos termos da legislação comercial, livro de Registro de Inventário, bem como todos os documentos que serviram de base para a escrituração.

A formalidade da escrituração contábil é útil sob vários aspectos, conforme consta no *Manual de Procedimentos Contábeis* elaborado para as microempresas e empresas de pequeno porte (COELHO NETO *et al*, 1998: 19-20):

- a) quanto ao aspecto legal, a escrituração habilita a empresa a enfrentar diversas situações tais como: concordata, falência, perícias judiciais, dissidências societárias, fiscalização da previdência social;
- b) quanto ao aspecto gerencial, a escrituração oferece dados formais que são necessários para a tomada de decisões;
- c) quanto ao aspecto social, a falta de escrituração contábil dificulta a avaliação da economia informal, distorcendo estatísticas. O desconhecimento da realidade nacional gera decisões completamente dissociadas das necessidades das empresas e da sociedade em geral. O registro contábil é importante, dentre outros aspectos, para se avaliar as causas que levam um grande número de pequenas empresas a fechar suas portas prematuramente.

A escrituração contábil e a elaboração de demonstrações contábeis não representam apenas um aspecto formal para fins de legislação. Trata-se de procedimentos que garantem o conhecimento sobre a situação econômico-financeira das empresas e constituem informações relevantes e importantes para o processo de gestão das empresas. Antes de efetuar qualquer transação ou praticar qualquer ato gerencial, por exemplo, adquirir mercadorias, conceder crédito e prazo para seus

clientes, é importante que o gestor tenha conhecimento dos reflexos de sua decisão no patrimônio da sua empresa.

Conforme Horngren (1985: 4), o sistema contábil é um meio formal de reunir dados para ajudar e coordenar decisões, e um sistema eficaz fornece informações para três finalidades amplas: relatórios internos para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina e para serem usados no planejamento estratégico, e relatórios externos para acionistas, governo e outras partes interessadas. Os relatórios internos elaborados com ênfase nas finalidades de planejamento e controle são desenvolvidos pela Contabilidade Gerencial, enquanto a Contabilidade Financeira tem-se interessado principalmente pelos relatórios externos. A Contabilidade Gerencial fornece instrumentos que auxiliam a administração das empresas e tem por objetivo o tratamento da informação contábil para fins de planejamento, controle e tomada de decisões.

Padoveze (1997: 25-26) comenta algumas diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial, dentre as quais destacam-se:

**Quadro 2 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira**

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.  Esses relatórios devem ser apresentados na forma estabelecida pela legislação societária (Lei 6.404/76).	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.  Esses relatórios devem ser apresentados na forma mais adequada segundo as necessidades dos gestores.
Freqüência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário para a administração.
Restrições nas informações	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientação para o futuro, visando facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes da realização das operações (para impor metas), acoplada a uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior à realização das operações)

Adaptado de PADOVEZE. 1997. p. 25-26.

A Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial são importantes para qualquer empresa, independente de seu porte.

Geralmente nas microempresas e nas empresas de pequeno porte a Contabilidade Financeira é terceirizada e a Contabilidade Gerencial praticamente não existe. Essas empresas contratam o contador apenas para cuidar de assuntos tributários e fiscais, a maioria não possui balanço anual e demonstração de resultados. O levantamento e a apuração das informações necessárias à gestão da empresa ficam sob a responsabilidade do pequeno empresário. Se o pequeno empresário não possuir conhecimentos suficientes sobre assuntos financeiros e contábeis poderá enfrentar dificuldades para administrar sua empresa. Daí surge a importância da preparação e conscientização do micro e do pequeno empresário para os conceitos fundamentais que possibilitam a boa gestão, que é o tema principal deste trabalho de pesquisa.

### **2.3. A Gestão Empresarial da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**

A gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte normalmente é centralizada e exercida pelo seu proprietário, que muitas vezes assume diversas funções e não dispõe do tempo ideal para se dedicar às atividades gerenciais. As microempresas e as empresas de pequeno porte são organizações constituídas com poucos recursos financeiros, materiais e humanos. Não comportam um quadro de administradores especializados devido a sua estrutura simples e também por questões de custo. Entretanto, essas peculiaridades não justificam a ausência de procedimentos adequados de gestão. O contador geralmente não fornece informações que auxiliem a gestão do pequeno empresário e essas empresas muitas vezes só contam com a intuição de seus proprietários.

Campos Filho (1999:17) comenta que:

*“Precisamos ter informações confiáveis, de fácil entendimento, que estejam disponíveis em tempo hábil. O feeling do empresário precisa ser complementado com o que dizem os números gerados pelos controles”.*

Na microempresa e na empresa de pequeno porte é comum a falta de planejamento e controles formais. Muitos dos pequenos empreendedores dedicam-se à solução dos problemas cotidianos, operam sem ter visão da situação atual e futura de suas empresas. Alguns sobrevivem assim por anos, passam dificuldades financeiras e não conseguem progredir. Outros não têm a mesma sorte e acabam encerrando as atividades de suas empresas com sérios problemas.

A falta de capital de giro é uma das dificuldades mais apontadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte, de acordo com as pesquisas realizadas pelo Sebrae (vide Gráfico 2). As dificuldades financeiras podem ser consequência da má administração de recursos devido à falta de conhecimento e/ou negligência dos gestores.

O pequeno empresário precisa conhecer e acompanhar a situação financeira de sua empresa, pois de posse dessas informações, terá no mínimo condições de verificar se existem problemas e quais são eles, e dessa forma poderá buscar soluções ou procurar ajuda para sanar suas dificuldades.

A falta de controle impede que a empresa tome conhecimento de sua situação. Não há condições de se encontrar soluções para as dificuldades quando

não se conhece as suas causas. No mercado existem diversas variáveis que interferem na atuação da empresa, e aquela que opera na base do imprevisto, corre mais riscos. Por estes motivos, as funções gerenciais de planejamento, execução e controle são necessárias em qualquer organização, independente do seu porte.

#### **2.4. Cenário Internacional**

De acordo com o relatório da OECD <sup>8</sup> (2002: 7), as pequenas e médias empresas representam de 96% a 99% do total de empresas dos países membros. As microempresas (0 a 9 empregados) representam de 70% a 90%, enquanto as pequenas empresas (0 a 49 empregados) constituem no mínimo 95% do total e apenas 0,5% das empresas do setor de manufatura empregam mais de 400 empregados. Ainda segundo o relatório da OECD, não existe uma definição de pequena e média empresa e o número de empregados não é o único critério utilizado. Geralmente são consideradas pequenas e médias empresas aquelas que não são subsidiárias, sendo empresas independentes que empregam determinado número de pessoas. Este número varia de acordo com o país.

Na União Européia<sup>9</sup> o limite adotado com mais freqüência para designar as pequenas e médias empresas é a quantidade de 250 empregados, porém, alguns países adotam o limite de 200 empregados, enquanto nos Estados Unidos são

---

<sup>8</sup> OECD: *Organisation for Economic Cooperation and Development* (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) constituída pelos seguintes países membros: Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia. Reino Unido, Estados Unidos, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia, México, República Tcheca, República Eslováquia, Hungria, Polônia, Coreia.

<sup>9</sup> Atualmente, os Estados Membros da União Européia são: Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Dinamarca, Países Baixos, Bélgica, Luxemburgo, Suécia, Finlândia, Áustria, Portugal, Espanha, Grécia, Irlanda.

consideradas pequenas e médias empresas aquelas que possuem menos de 500 empregados. São consideradas pequenas empresas aquelas que possuem menos de 50 empregados e microempresas as que possuem até 10 ou em alguns casos até 5 empregados. Na União Europeia outros parâmetros também são utilizados (vide Quadro 3). Considera-se pequena e média empresa aquela cuja receita anual não exceda 40 milhões de euros e/ou possua Balanço Patrimonial com valor até 27 milhões de euros.

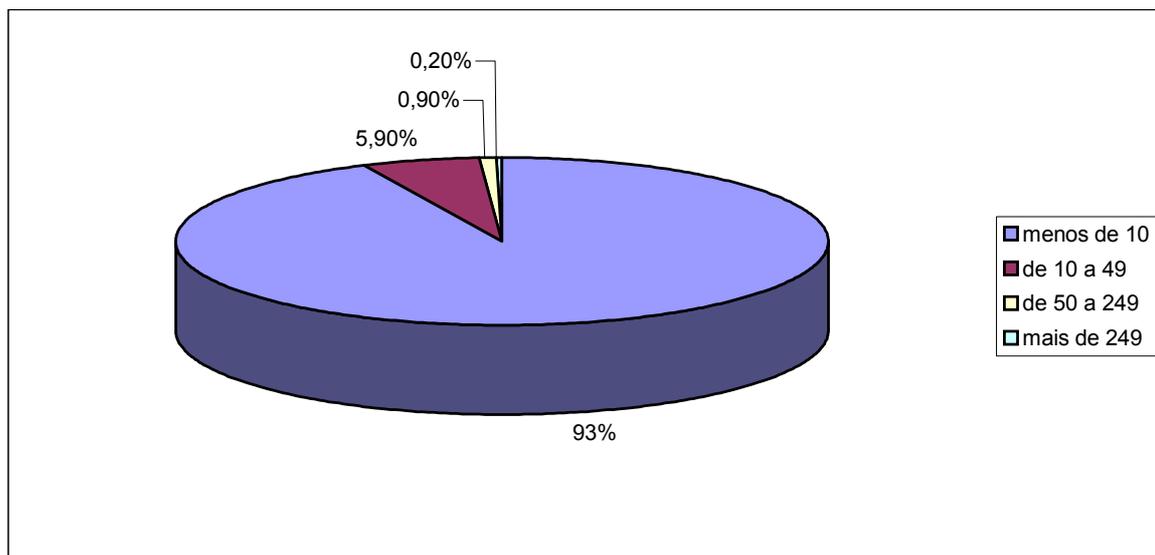
**Quadro 3 – Conceitos de porte de empresas adotados na União Europeia e nos Estados Unidos**

Organização/ País	Porte	Parâmetros
OECD	microempresa	de 0 a 9 empregados
	empresa de pequeno porte	de 0 a 49 empregados
União Europeia	pequena e média	até 250 empregados, em alguns países considera-se 200 empregados  Receita anual até 40 milhões de Euros e/ ou Balanço Patrimonial com valor até 27 milhões de Euros
Estados Unidos	microempresa	até 10 empregados e em alguns casos até 5 empregados
	pequena	menos de 50 empregados
	pequena e média	até 500 empregados

Elaborado a partir das informações extraídas da *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*. 2002. p. 7.

Nos gráficos que seguem apresenta-se a distribuição de empresas por número de empregados na União Europeia e Estados Unidos.

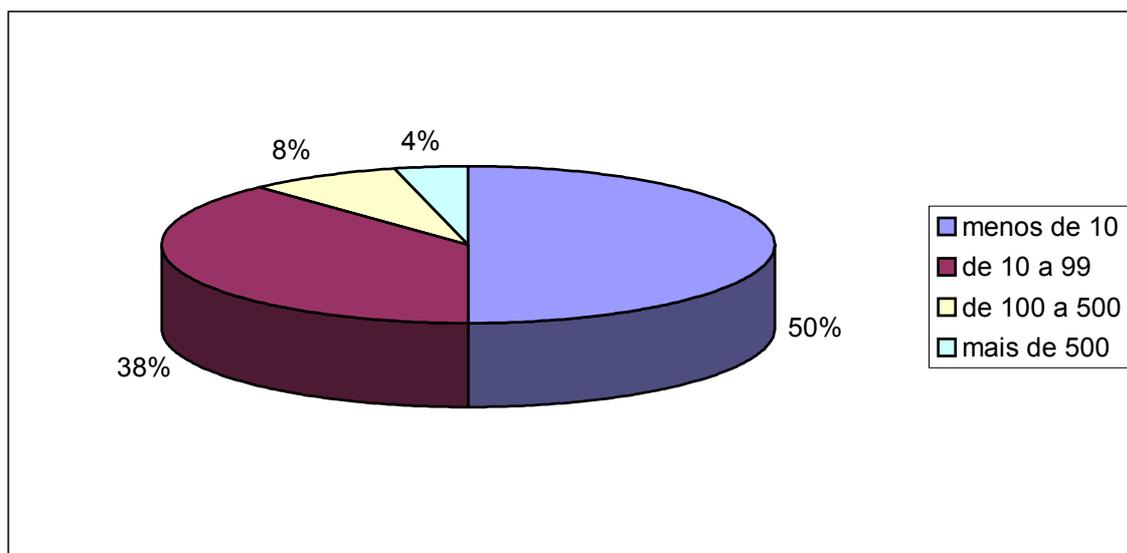
**Gráfico 5 – Distribuição de empresas por número de empregados na União Européia**



Fonte: OECD/Eurostat<sup>10</sup>. *Small is Beautiful*. OECD, 2000.

Na União Européia, segundo a OECD (2000: 222), as pequenas e médias empresas (definidas como sendo aquelas que possuem menos de 250 empregados) representam 99% do mercado e geram 53% dos empregos.

**Gráfico 6 – Distribuição de empresas por número de empregados nos Estados Unidos**



Fonte: OECD/Eurostat. *Small is Beautiful*. OECD. 2000.

<sup>10</sup> Eurostat – *European Statistical System* – é a agência estatística da Comunidade Européia.

De acordo com a OECD (2002: 217) os Estados Unidos possuem um setor de pequenas empresas muito robusto, que representa em torno de 40% do total da atividade econômica. A maioria dos novos postos de trabalho é criada nas pequenas empresas. Aproximadamente 98% das empresas empregam menos de 100 empregados.

Segundo o relatório OECD (2002: 17-18) a criação de novas empresas e o fechamento dos negócios improdutivos são a chave do dinamismo da economia dos países membros. As políticas para mensurar e promover o empreendedorismo devem refletir a variedade de fatores que influenciam o seu desenvolvimento. No relatório, comenta-se que estudos mostram que a taxa de sobrevivência das empresas no primeiro ou segundo ano de existência varia conforme o país, mas tende a convergir. A taxa de sobrevivência mais elevada é a dos Estados Unidos, onde menos de 10% das empresas fecham no seu primeiro ano. Em outros países como a Finlândia, Reino Unido, Alemanha, França, Itália e Portugal cerca de 20% das novas empresas fecham em seu primeiro ano de existência.

Ianniello (1999:13) comenta que de acordo com um estudo de 1997, publicado no 5º Relatório do Observatório Europeu para as Pequenas e Médias Empresas, 41% das empresas informaram não recorrer a qualquer tipo de consultoria externa e mais de 45% das microempresas desconheciam essa possibilidade. Ainda segundo Ianniello, a consultoria externa não é muito utilizada na fase inicial das empresas, é mais utilizada para fins de desenvolvimento técnico, marketing e financiamento, e os principais motivos dessa relação negativa entre a dimensão da empresa e o respectivo recurso a serviço da consultoria são:

- a) a falta de recursos financeiros entre as pequenas empresas e a dificuldade do empresário em quantificar as vantagens de tais serviços;
- b) a excessiva concentração e o empenho dos empresários nas tarefas de comercialização ou produção levam-os a descuidar da consultoria externa;
- c) o aconselhamento nem sempre está dirigido a esse tipo de empresa e, particularmente, em certos Estados-Membros da União Europeia, os regulamentos são demasiadamente restritivos.

Para apoiar o empreendedorismo, os governos da OECD (2002: 18) definiram uma série de políticas que incluem reforma institucional, programas educacionais, facilidade de acesso a financiamentos, tecnologia e marketing. Na Suécia, por exemplo, a reforma institucional deu origem a novas instituições públicas e ao estabelecimento de um centro nacional de competência para o desenvolvimento das empresas. De acordo com o relatório da OECD, a cultura do empreendedorismo pode ser estimulada por meio da promoção do comportamento empresarial no sistema educacional, e o ideal é que se inicie este processo no ensino fundamental.

A OECD (2002:18) comenta algumas providências de seus países membros. O Projeto de Empreendedorismo da Finlândia proporcionará um novo currículo requerendo das escolas primárias a incorporação do empreendedorismo em seus programas educacionais. A Áustria, Alemanha e a Noruega estão entre os países que têm introduzido programas de empreendedorismo na educação fundamental. Na

Áustria, a escola secundária estimula seus alunos a montar uma empresa júnior, desenvolver um plano de negócio, produção, venda de produtos e serviços para o mercado local. Na Alemanha, o projeto júnior da escola estabelece minicompanhias operando sob as condições do mercado. No ensino superior, várias medidas como a criação da cadeira de Estudos de Empresas (Áustria, Alemanha, Irlanda) e a promoção na graduação da capacidade do empreendedorismo estão sendo adotadas por um número crescente de países. A “empresa virtual” é um elemento obrigatório para o aprendizado em todas as escolas de negócios da Áustria. Frequentemente, a responsabilidade financeira associada a essas medidas é compartilhada com bancos e outros setores de negócios. Nos Estados Unidos estudos mostram que os graduados que recebem conhecimentos de empreendedorismo apresentam três vezes mais probabilidade de começar um novo negócio.

Segundo o relatório da OECD (2002: 218), os Estados Unidos têm uma extensa rede de serviços de entidades sem fins lucrativos para atender as pequenas empresas, com o propósito de encorajar o empreendedorismo e aprimorar a capacidade gerencial. O treinamento para carreiras de negócios é a busca mais comum dos estudantes universitários, e muitas das melhores escolas de negócios do mundo estão localizadas nos Estados Unidos.

A OECD (2002: 24) comenta que habilidade e competência gerencial são pré-requisitos para o sucesso das pequenas e médias empresas, sendo que muitas delas fecham devido à falha da administração. O Japão tem ressaltado a capacidade de gerenciamento como a meta principal de suas políticas para as pequenas e

médias empresas, sendo um de seus principais objetivos assessorar tais empresas na solução de vários problemas administrativos. O governo dos Estados Unidos, por meio de quase mil centros de desenvolvimento de pequenas empresas, fornece assistência aos proprietários e futuros proprietários, às vezes este trabalho é realizado juntamente com os estabelecimentos de ensino de terceiro grau. O Canadá e a Nova Zelândia também têm como meta melhorar a capacidade de gerenciamento da pequena e média empresa. No Canadá, os Passos para a Competitividade (*Steps to Competitiveness*) é um instrumento educacional para o empreendedor que busca assessoria em planejamento de marketing, planejamento estratégico e outras áreas. Outra forma de apoio utilizada é o auxílio para atividades de treinamento. A Agência de Desenvolvimento de Empresa da Polônia, por exemplo, co-financia os custos de treinamento das pequenas empresas.

A OECD (2002:40) observa que para subsidiar o debate de políticas relativas ao dinamismo e crescimento dos negócios, há um crescente interesse dos elaboradores de políticas e pesquisadores dos países membros por melhores estatísticas de abertura e fechamento, empreendedorismo e crescimento e declínio de empresas. Este interesse está sendo acompanhado por várias instituições estatísticas e organizações internacionais. Uma das solicitações dos interessados é de que a Estatística de fatores de sucesso (*Statistics on factor of success*) examine com mais detalhes os determinantes da sobrevivência e falência das empresas. A OECD está trabalhando com a Eurostat para averiguar a viabilidade dessas estatísticas em nível internacional.

Observa-se que, assim como acontece no Brasil, as pequenas empresas representam grande parte do mercado em vários países do mundo. Por este motivo, este setor tem sido alvo da preocupação de vários governos e instituições, e muitas providências têm sido efetivadas no sentido de contribuir com a criação, sobrevivência e desenvolvimento dessas empresas. O apoio às pequenas empresas representa inclusive uma medida para diminuir as taxas de desemprego, visto que tais empresas empregam uma grande parcela da população mundial. As experiências bem sucedidas de outros países podem servir de exemplo para a criação de projetos que visem minimizar e solucionar os problemas das pequenas empresas brasileiras.

### 3. A GESTÃO EMPRESARIAL E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Segundo Pereira In Catelli (2001: 38-39), sob o enfoque da *Teoria dos Sistemas*, as empresas são consideradas sistemas abertos e essencialmente dinâmicos. São consideradas sistemas abertos porque estão permanentemente interagindo com seu ambiente, influenciando-o e sofrendo influência dele. São consideradas sistemas dinâmicos, porque realizam diversas atividades internas, como produção, e externas, como compra, venda e distribuição, e por isso se encontram em constante processo de mutação.

As atividades realizadas pelas empresas contribuem para o cumprimento de seus objetivos e metas, isto é, contribuem para o oferecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do mercado consumidor. O modo como são realizadas tais atividades definem a situação patrimonial, econômica, financeira e mercadológica da empresa, e influenciam suas condições de sobrevivência. Para que as diversas atividades sejam desenvolvidas é necessário que haja utilização de vários recursos. Pereira In Catelli (2001: 39-40) comenta que podemos visualizar uma empresa como um processo de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos), em produtos e serviços, composto de diversos processos menores, interdependentes, que são suas atividades. Os recursos consumidos existem em quantidades limitadas, ou seja, são escassos e por isso precisam ser utilizados da maneira mais eficiente possível, para que a empresa atinja seus objetivos.

A continuidade de uma empresa é viabilizada quando o valor gerado pelos produtos e serviços for no mínimo suficiente para repor o valor dos recursos

consumidos nas atividades. O ideal é que os recursos gerados, além de remunerarem o capital investido, sejam suficientes para suprir as necessidades de manutenção das atividades, e ainda possibilitem a realização de novos investimentos em busca do crescimento e desenvolvimento da empresa.

Sendo a empresa um sistema aberto e dinâmico que interage com o meio ambiente, influenciando-o e sofrendo influência de suas variáveis, as alterações ocorridas no ambiente provocam impactos nas empresas e vice-versa. Algumas variáveis podem ser controladas pelos gestores, outras não.

Segundo Oliveira In Catelli (2001: 156):

*“Pode-se entender a empresa como uma entidade que lida com dois conjuntos de variáveis: um conjunto formado por aquelas variáveis sobre as quais os gestores têm controle e outro formado por variáveis totalmente fora do controle da empresa (...) Pode-se fazer, portanto, uma distinção entre variáveis controláveis e variáveis não controláveis. É tarefa da administração manipular os itens sobre os quais a firma tenha controle buscando tirar o máximo proveito para a empresa, e assegurar que ela esteja preparada para enfrentar mudanças nas configurações dos itens não controláveis de tal forma que possa tirar vantagens das mudanças favoráveis e minimizar o impacto das mudanças desfavoráveis”.*

Em um ambiente de recessão econômica, por exemplo, existem variáveis (exemplos: elevação da taxa de juros, inflação, retração do mercado consumidor) que dificilmente uma empresa consegue controlar. Entretanto, as informações gerenciais disponibilizadas podem auxiliar na busca de soluções para minimizar os

efeitos da recessão. A habilidade e o conhecimento dos gestores para administrar as variáveis controláveis podem minimizar os efeitos desfavoráveis das variáveis sobre as quais não se tem controle.

O cenário econômico, o comportamento do mercado consumidor e dos fornecedores, o desenvolvimento tecnológico e as ações governamentais são fatores que afetam constantemente o desempenho e a vida das empresas. Nesse ambiente repleto de desafios, as empresas correm muitos riscos e desenvolvem suas atividades em busca de objetivos e resultados específicos. Tais atividades não devem ser desenvolvidas aleatoriamente, precisam ser dirigidas, isto é, administradas adequadamente para que os objetivos e resultados desejados sejam alcançados.

### **3.1. Processo de Gestão**

Conforme Catelli, Pereira e Vasconcelos, In Catelli (2001: 138) as empresas necessitam de um processo estruturado de gestão que compreenda as etapas de planejamento, execução e controle. Este ciclo de gestão é denominado de Processo de Gestão ou Sistema de Gestão, e tem por finalidade fornecer subsídios à tomada de decisão. A fase de planejamento pode ser dividida em: planejamento estratégico e planejamento operacional. Na elaboração do planejamento estratégico são estabelecidos os cenários, identificando-se as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fortes e fracos da empresa. Baseadas nessas informações são definidas as diretrizes estratégicas, visando minimizar os pontos fracos, reforçar os

pontos fortes, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. As diretrizes estratégicas servem de orientação para a elaboração do planejamento operacional.

Conforme Braga (1989: 228), planejar significa definir antecipadamente:

- o que se deseja alcançar;
- como será feito;
- com que e por quanto será feito;
- quando será feito;
- e por quem será feito.

Portanto, segundo as definições de Braga conclui-se que na fase do planejamento são estabelecidos os objetivos e as metas que se deseja alcançar; de que forma ou como os objetivos e as metas serão alcançados, isto é, que ações devem ser desenvolvidas; quais são os recursos que deverão ser utilizados, em que quantidade e qual o valor do investimento necessário em cada recurso; quais são os prazos previstos para execução das ações e conclusão das etapas do plano.

Braga (1989:228) comenta que o planejamento empresarial consiste num processo sistemático e contínuo de tomada de decisões, sendo que para cada nível de decisão tem-se um tipo de planejamento, a saber: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento estratégico envolve decisões da alta direção e tem por finalidade preparar a empresa para as condições conjunturais previstas para um período de longo prazo. São exemplos de diretrizes estratégicas a diversificação das atividades, a ampliação da rede de negócios,

desinvestimentos e redução das atividades baseadas em expectativas pessimistas sobre as condições econômicas do país. O planejamento tático visa a otimização do desempenho e dos resultados de uma determinada área da empresa, um planejamento tático pode ser estabelecido, por exemplo, para as áreas de marketing, financeira e recursos humanos. As decisões táticas destinam-se a alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico. No planejamento operacional são definidas as metas que deverão ser cumpridas pelas unidades operacionais e pela administração, de modo que os objetivos globais de longo prazo traçados para a empresa sejam alcançados.

Segundo Frezatti (2000:36):

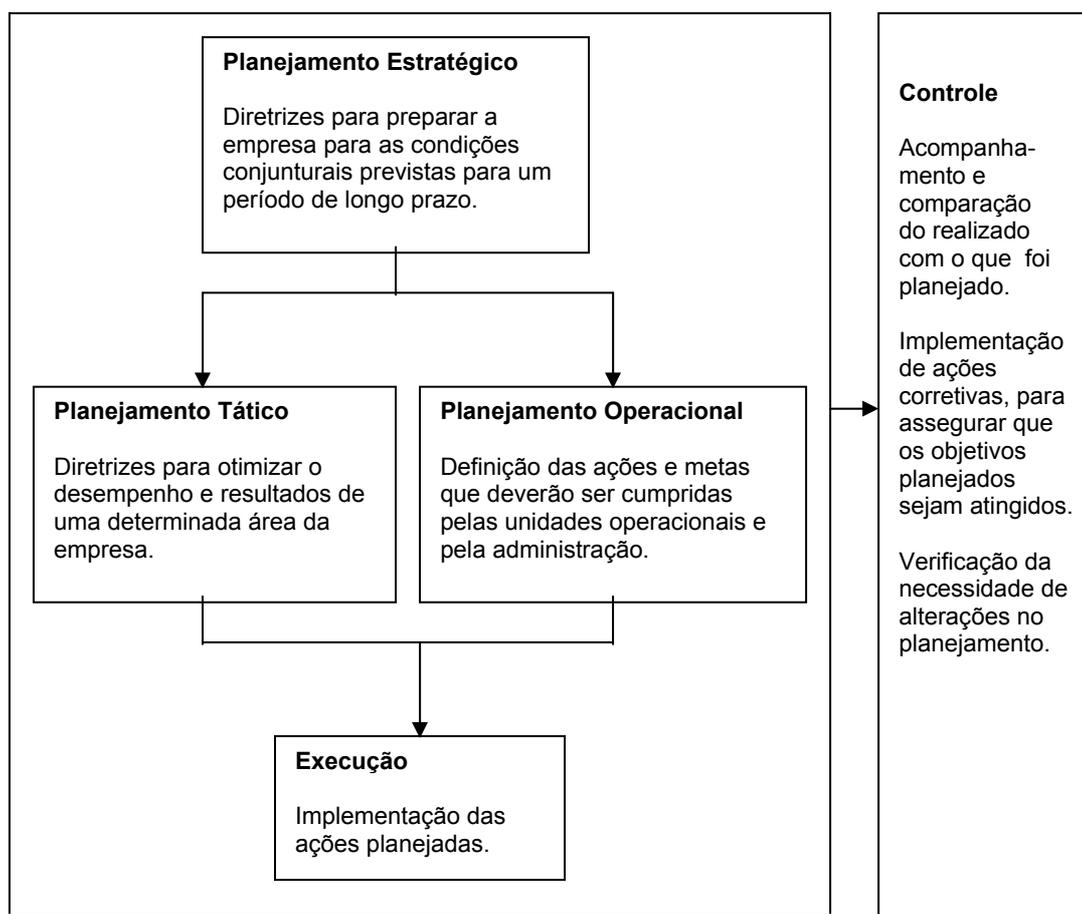
*“Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez atingida tal etapa, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados”.*

Uma vez elaborado o planejamento, caminha-se para a sua execução, e por meio de controles é possível acompanhar e assegurar a realização das metas estabelecidas, conhecer os desvios em relação ao que foi planejado e tomar as providências necessárias para corrigi-los, ou ainda, verificar a necessidade de alteração no planejamento, se for o caso. A execução é a etapa em que ocorre a implementação das ações planejadas e surgem as transações realizadas. De acordo com Pereira In Catelli (2001:157), a execução corresponde à fase em que o plano é

implementado, e o controle é a fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas. O controle deve ser exercido em todas as etapas do processo de gestão.

A Figura 1 abaixo representa uma síntese do processo de gestão.

**Figura 1 – Processo de gestão**



De acordo com Frezatti (2000: 24), os instrumentos mínimos necessários de planejamento são: o planejamento estratégico, o orçamento anual e o controle orçamentário. Frezatti comenta ainda que uma vez definida a visão estratégica do negócio, é possível elaborar o orçamento, que é o instrumento que implementa as decisões do plano estratégico dentro do horizonte de tempo anual. Após a

elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento deve-se desenvolver o controle orçamentário, que é a forma de se monitorar o planejamento estratégico da organização.

No planejamento estratégico de uma empresa são avaliadas as condições conjunturais previstas para um período de longo prazo, conforme já foi comentado. Durante essa fase de planejamento, são traçados os cenários econômico, político, social, e do mercado de atuação da empresa que abrange seu relacionamento com clientes, concorrentes e fornecedores, e se for o caso avaliam-se as condições futuras do cenário internacional. Além desses aspectos, são avaliados e previstos outros fatores como taxa de inflação, reajuste salarial, previsão de juros, variação no preço das mercadorias, e demais ocorrências que possam causar impacto à futura situação econômico-financeira da empresa. Com base nestas informações e nas metas que a empresa almeja alcançar definem-se os planos de longo prazo. Para que os objetivos de longo prazo sejam atingidos deve-se planejar e colocar em prática algumas ações no curto prazo. O orçamento é um instrumento que auxilia e orienta o gestor para que este tome as decisões mais adequadas tendo em vista os objetivos de curto e longo prazo, que foram estabelecidos para a empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997: 106) observam que:

*“... o plano de longo prazo é o guia para a preparação do orçamento anual e define as ações que precisam ser efetivadas hoje, em busca dos objetivos de longo prazo”.*

Conforme comenta Gitman (1997: 588-589) as empresas utilizam planos financeiros para direcionar as suas ações visando atingir seus objetivos imediatos e de longo prazo. O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo ou estratégicos, que, por sua vez determinam a elaboração dos planos e orçamentos operacionais de curto prazo, e por meio desses planos e orçamentos de curto prazo implementam-se os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Gitman, o planejamento de caixa e o planejamento de lucros são dois aspectos-chave do planejamento financeiro.

O planejamento de caixa é um demonstrativo dos fluxos de entradas e saídas de caixa, elaborado a partir de estimativas de todos os recebimentos e pagamentos previstos para um determinado período. O planejamento financeiro corresponde à elaboração da Demonstração de Resultados projetada, elaborada a partir das estimativas de vendas e despesas para o período.

De acordo com Gitman (1997: 589-591), os principais produtos do processo de planejamento financeiro de curto prazo são: o orçamento de caixa, a demonstração de resultados e o balanço patrimonial projetado. O insumo principal no processo de planejamento financeiro de curto prazo e, portanto, do orçamento é a previsão de vendas da empresa. Com base nessa previsão, o administrador financeiro estima os fluxos de caixa mensais, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e dos gastos relacionados. Tendo preparado essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetados que, juntamente com o plano de financiamento a longo prazo, com o

plano de investimento de capital e o balanço patrimonial do período corrente, fornecem subsídios para a elaboração do balanço patrimonial projetado.

Welsch (1996: 369) sugere que as atividades de planejamento orçamentário devem ter início cerca de três meses antes do início do período para o qual se pretende elaborar o orçamento, e no caso de empresas não industriais, é desejável que o exercício orçamentário corresponda ao ciclo sazonal, e, quando possível, é desejável que o orçamento cubra um período 12 meses. O detalhamento mensal é imprescindível nas duas situações. Welsch (1996: 369-383) apresenta a seguinte estrutura de elaboração do planejamento e controle orçamentário de empresas não industriais:

1. Orçamento de mercadorias: é o primeiro item básico a ser orçado. Dois enfoques são utilizados, um é a estimativa das vendas em unidades, por linha de preços, praticável somente em um número limitado de itens de valor relativamente alto, e outro enfoque, largamente utilizado, é o de se estimar as vendas ao valor monetário. Depois de se planejarem as vendas, três projeções são necessárias: o volume de estoque que deve estar disponível no início do mês, as quantidades de mercadorias a serem compradas no período, e os estoques desejados no final do mês.
2. Orçamento de despesas.
3. Orçamento de investimentos.

4. Orçamento de disponibilidades: em todas as empresas, a preparação de previsões da posição de disponibilidades durante todo o exercício orçamentário e o controle dos saldos disponíveis constituem dois dos mais importantes aspectos do planejamento e controle administrativo.
5. Controle orçamentário: as atividades de planejamento devem ser complementadas por um adequado sistema de controle vinculado aos objetivos planejados.

O processo de elaboração do orçamento deve ser flexível, ou seja, à medida que ocorrerem mudanças no cenário de atuação da empresa é necessário que se avalie a necessidade de revisão das metas. Figueiredo e Caggiano (1997: 107) observam que as condições do empreendimento estão sempre mudando, por esse motivo é necessário que o processo orçamentário seja visto como um guia para as ações futuras, em vez de ser um plano rígido que deve ser seguido a despeito das mudanças circunstanciais.

O orçamento é constituído por estimativas e previsões que envolvem um certo grau de incertezas, apesar disso, o orçamento constitui um importante instrumento gerencial. Braga (1989: 231) enfatiza essa importância comentando que:

*“é melhor dispor de um orçamento que necessita de reformulações freqüentes do que caminhar completamente às cegas”.*

Os desafios do ambiente empresarial representam obstáculos que precisam ser vencidos e/ou contornados pelos gestores para garantir a sobrevivência da empresa em um mercado que esta cada vez mais competitivo. Essas necessidades estimulam a busca por melhores práticas de gestão, nesse sentido observa-se a importância do processo de gestão, que é ressaltada por diversos autores, conforme segue.

Welsch (1996: 20) comenta que:

*“Para poder acompanhar a concorrência, a moderna administração de empresas de fins lucrativos tem verificado ser necessário delinear as suas atividades com antecedência e usar as técnicas apropriadas para garantir a coordenação e o controle das operações. A consecução de objetivos administrativos torna-se mais provável com a utilização de planejamento e controle. Em conseqüência, o conceito de planejamento e controle de resultados tem nos últimos anos encontrado aceitação cada vez mais generalizada nas empresas bem administradas”.*

Catelli, Pereira e Vasconcelos, In Catelli (2001: 135), observam que:

*“Do ponto de vista da gestão empresarial, nesse ambiente de turbulência e de grande competição entre as empresas, são fundamentais:*

- *o planejamento cuidadoso de suas ações;*
- *a implementação adequada de seus planos;*
- *a avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados”.*

Segundo Oliveira In Catelli (2001:158):

*“A gestão tem sido definida como composta de três grandes funções básicas: planejar, executar e controlar (...) Como só se executa aquilo que se decide, o processo de planejamento, que corresponde à tomada antecipada de decisões, tem grande impacto sobre o desempenho da empresa”.*

A adoção de um processo de gestão estruturado permite que a empresa estabeleça objetivos e metas, acompanhe seu desempenho, efetue previsões dos possíveis desafios que enfrentará, assim poderá tomar as medidas preventivas e corretivas necessárias para sanar os possíveis problemas.

A implantação de um processo de gestão requer a existência de um conjunto de informações confiáveis, que viabilizem a elaboração do planejamento e controle, sendo que tais informações devem ser disponibilizadas no momento oportuno e adequado para a tomada de decisão. Esse conjunto de informações constitui o sistema de informações gerenciais.

### **3.2. Sistemas de Informações**

Segundo Gil (1999: 32), os sistemas de informações são classificados de acordo com as funções administrativas de planejamento, execução e controle. Os sistemas de planejamento contêm informações que expressam o desejo ou a projeção de situações futuras. Os sistemas de execução são aqueles em que os fatos administrativos são registrados. Os sistemas de controle correlacionam as

ocorrências registradas pelos sistemas de execução com as expectativas determinadas nos sistemas de planejamento.

O quadro abaixo apresenta um exemplo de sistema de informações administrativo-contábil-financeiro contemplando o ciclo administrativo e o nível empresarial.

**Quadro 4 – Matriz-exemplo de sistemas de informações administrativo-contábil-financeiro**

Nível Empresarial	Ciclo Administrativo		
	Planejamento	Execução	Controle
Estratégico	Sistema de investimentos quinquenais	Sistema de registro de balanços anuais de empresas concorrentes	Sistema de acompanhamento do plano trienal de expansão comercial
Tático	Sistema de projeção do orçamento anual	Sistema de elaboração do balanço semestral/anual	Sistema de estratificação de clientes por nível de atraso de pagamentos
Operacional	Sistema de fluxo de caixa	Sistema de emissão do Diário	Sistema de monitoração do saldo de clientes e fornecedores

Fonte: Gil. 2000: 35.

Os sistemas de informações servem de apoio às decisões dos gestores. Cada fase do processo de gestão requer um conjunto de informações específicas que atendam as características da tomada de decisão, conforme demonstrado no quadro a seguir:

### Quadro 5 – Integração do processo de gestão com os sistemas de informações

Fase do Processo de Gestão	Tipo de Informação Requerida
Planejamento Estratégico	<p>Informações sobre os desempenhos passados.</p> <p>Situação econômica atual.</p> <p>Perspectiva do ambiente / mercado onde a empresa atua.</p> <p>Objetivos e metas de curto e longo prazo da empresa.</p>
Planejamento Tático	<p>Diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.</p> <p>Objetivos e metas definidos para uma área específica da empresa.</p>
Planejamento Operacional	<p>Diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.</p> <p>Objetivos e metas operacionais estabelecidos para a empresa.</p>
Execução	<p>Informações referentes aos resultados realizados.</p>
Controle	<p>Informações comparativas entre os resultados realizados e resultados planejados.</p>

Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos, in Catelli(2001:152)

De acordo com Gil (1999:14), os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações. Entretanto, Gil destaca que os sistemas de informações existem em função do recurso humano, que dentro do contexto organizacional necessita de dados com a finalidade de obter uma solução.

Um sistema de informações é vital para qualquer empresa e deve existir para atender as necessidades dos gestores. Frezatti (2000: 72) comenta que um sistema de informações consiste na espinha dorsal do controle gerencial.

Um sistema de informação é constituído de atividades de coleta de dados, processamento e geração de informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras. De acordo com Gil (1999:13), um sistema de informações tem que trabalhar dados para produzir informações, logo, o dado é matéria-prima do sistema e a informação é o produto final. Ainda segundo Gil (1999:17-18), existem dois tipos de sistemas de informações: manuais ou computadorizados. Os computadorizados absorvem tarefas e procedimentos dos sistemas manuais, por exemplo, cálculos, sintetização e elaboração de informação, assim, ao elemento humano caberão as tarefas nobres de tomada de decisão. A característica básica de um sistema de informações manual é a não-utilização de tecnologia, principalmente, equipamentos de processamento eletrônico de dados.

Um sistema de informações manual é constituído por controles em papel e exige maior participação do elemento humano para as tarefas de registro, cálculos, processamento dos dados, geração e organização das informações e relatórios. Em um sistema de informações computadorizado, os relatórios e as informações podem ser acessados via *online*, havendo ainda a opção de impressão de relatórios gerenciais, se assim for definido pelos gestores. Um sistema computadorizado também pode permitir a consulta rápida de informações de períodos anteriores, outra vantagem é a redução de arquivos em papel, visto que as informações podem ser armazenadas no computador ou em disquetes e CD (*compact disk*).

O sistema de informações deve ser adequado às características, necessidades e condições de cada empresa. Nas empresas de grande porte que possuem muitos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, onde há maior complexidade nas atividades executadas, certamente são mais utilizados os sistemas de informações computadorizados. Já na microempresa e na empresa de pequeno porte é mais comum encontrar-se sistemas de informações manuais. Entretanto, isso não significa que a microempresa e a empresa de pequeno porte não possam utilizar um sistema de informações computadorizado, pelo contrário, se houver recursos, a empresa deve optar por esse tipo de sistema tendo em vista as vantagens comentadas. Se a microempresa e a empresa de pequeno porte possuir um microcomputador e conhecimentos de informática poderá elaborar seu sistema de informações com planilhas no programa Excel por exemplo, ou ainda pode adquirir um *software* de empresas especializadas na elaboração de programas para pequenas empresas. No Capítulo 6, deste trabalho, são apresentadas algumas propostas de relatórios para administração do capital de giro que podem ser utilizados na constituição de um sistema de informações para a microempresa e para a empresa de pequeno porte que atua no comércio varejista.

Por mais simples que possa ser, é de fundamental importância a criação de um sistema de informações que possa apoiar o processo de gestão. Quando uma empresa não dispõe de informações sobre o seu desempenho, desconhece sua situação econômico-financeira, tem dificuldades para planejar seu futuro, dificilmente consegue crescer, e corre risco, inclusive, de não sobreviver no mercado.

A empresa organizada possui mais condições para utilizar adequadamente, e com o melhor aproveitamento possível, os seus recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos, e, portanto, tem mais condições de alcançar seus objetivos.

## **4. ANÁLISE E ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO**

### **4.1. Conceito de Capital de Giro**

As empresas necessitam de recursos financeiros para manter suas atividades, efetuar investimentos em bens de produção e comercialização, pagar salários e outras despesas e saldar os compromissos assumidos com seus credores. Os recursos financeiros compreendem o numerário movimentado, bem como os direitos e obrigações provenientes das operações de crédito. Tais recursos podem ser gerados pelas atividades empresariais ou podem ser obtidos com os sócios ou acionistas e diversos tipos de credores.

O Balanço Patrimonial, demonstração elaborada em determinada data, informa os valores das aplicações e dos recursos de uma empresa aos diversos usuários da contabilidade. As aplicações de recursos são evidenciadas no grupo denominado Ativo e as fontes de recursos, no Passivo. As aplicações e os recursos são classificados segundo o prazo de sua realização, isto é, segundo o prazo para sua conversão em dinheiro ou bens. No quadro que segue apresenta-se uma síntese dos principais conceitos e classificações encontrados em um Balanço Patrimonial.

**Quadro 6 – Estrutura tradicional do Balanço Patrimonial**

Ativo			Passivo	
Aplicações de Recursos			Origens dos Recursos	
Ativo Circulante	Disponível	Aplicações por alguns dias	Recursos disponíveis por menos de 365 dias	Passivo Circulante
	Curto Prazo	Aplicações por menos de 365 dias		
Ativo não Circulante	Longo Prazo	Aplicações por mais de 365 dias	Recursos disponíveis por mais de 365 dias	Passivo não Circulante

Adaptado de Fleuriot, Kehdy e Blanc. 1980. p.8.

Conforme Braga (1989:26), as fontes de recursos à disposição de uma empresa podem ser classificadas de várias formas, conforme segue:

- recursos próprios (capital integralizado, reservas<sup>11</sup> e lucros retidos) e recursos de terceiros (compromissos assumidos e dívidas contraídas);
- recursos permanentes (recursos próprios e dívidas de longo prazo) e recursos temporários (compromissos e dívidas a curto prazo);
- recursos onerosos (provocam despesas financeiras) e recursos não onerosos.

<sup>11</sup> Reservas: correspondem a valores recebidos de sócios e terceiros, que não representam receitas ou ganhos, ou seja, não são originários da atividade da empresa, por exemplo, um imóvel recebido em doação origina a criação da conta Reserva de Doação; ou correspondem a valores gerados pela atividade da empresa, exemplo Reserva de Lucros.

O prazo de realização das aplicações de recursos deve ser compatível com o prazo de vencimento de suas fontes de financiamento, pois, desta forma, a realização das aplicações gera os recursos necessários no prazo ideal para saldar os financiamentos. Outro aspecto relevante que deve ser observado é o custo do recurso: se este for muito elevado poderá comprometer a rentabilidade da empresa e conseqüentemente a geração de recursos próprios (lucros). Braga (1989: 26) observa este aspecto comentando que deve haver adequação entre as fontes e usos de recursos no que diz respeito a prazos e custos.

Os recursos gerados e obtidos por uma empresa podem ser aplicados em ativos que estão diretamente relacionados com a sua principal atividade (comprar, produzir e comercializar), ou em ativos que não estão diretamente relacionados com esta atividade. Assim como as aplicações em ativos, os recursos também podem ser classificados como sendo diretamente relacionados ou não com a principal atividade da empresa. Estas classificações constituem conceitos importantes para a análise detalhada da necessidade de capital de giro. Os ativos e passivos relacionados diretamente com as atividades operacionais da empresa são denominados de Ativos Operacionais e Passivos Operacionais. Encontra-se também na literatura financeira as denominações de Ativos Cíclicos e Passivos Cíclicos que são adotadas por alguns autores. Os demais elementos ativos e passivos são denominados de Ativos Financeiros e Passivos Financeiros, ou ainda, de Ativos Erráticos e Passivos Erráticos (vide Quadro 7).

No quadro que segue apresenta-se um exemplo de Balanço Patrimonial de empresa comercial, elaborado de acordo com o artigo 178 da Lei 6.404/76, incluindo

as classificações necessárias para a análise da necessidade do capital de giro, isto é, as classificações dos elementos do ativo e do passivo em relação à atividade principal da empresa.

**Quadro 7 – Balanço Patrimonial estruturado para análise da necessidade de capital de giro**

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	<b>ATIVO CIRCULANTE</b> (bens e direitos realizáveis até o exercício seguinte)	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b> (obrigações realizáveis até o exercício seguinte)	CIRCULANTE
	<b>Ativo Circulante Financeiro (ou Errático)</b> Caixa e Bancos Aplicações de Liquidez Imediata  <b>Ativo Circulante Operacional (ou Cíclico)</b> Contas a Receber de Clientes Estoques Adiantamento a Fornecedores Despesas do Exercício Seguinte	<b>Passivo Circulante Financeiro (ou Errático)</b> Financiamentos Bancários Desconto de Duplicatas Imposto de Renda a Recolher  <b>Passivo Circulante Operacional (ou Cíclico)</b> Fornecedores Salários e Encargos Sociais Impostos e Taxas	
NÃO CIRCULANTE	<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b> (bens e direitos realizáveis após o exercício seguinte)	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b> (bens e direitos realizáveis após o exercício seguinte)	NÃO CIRCULANTE
	Empréstimos de Sócios  <b>ATIVO PERMANENTE</b> (aplicações em bens e direitos destinados ao uso e manutenção das atividades da empresa)	Financiamentos Bancários Impostos Parcelados  <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> (recursos de origem dos sócios, das atividades operacionais e ainda recursos recebidos de terceiros)	
	Investimento Imobilizado Diferido	Capital Reservas Lucros Acumulados	

Adaptado de Pereira. 2000. p.246.

Nota: geralmente o exercício social de empresas do comércio varejista corresponde a um período de 12 meses.

Assaf Neto e Silva (1997: 54-55) comentam que os elementos do ativo e do passivo circulante operacional são diretamente influenciados pelo volume de negócio da empresa (produção e vendas) e pelas características das fases do ciclo operacional (condições de recebimentos das vendas e dos pagamentos a fornecedores, prazo de estocagem, etc.). Já os elementos do ativo e do passivo

circulante financeiro variam em função da conjuntura e do risco de maior ou menor liquidez que a empresa deseja assumir.

No Balanço Patrimonial apresentado, observa-se a classificação dos ativos e passivos em: circulantes (elementos patrimoniais que possuem prazo de realização até o final do exercício seguinte) e não circulantes (elementos patrimoniais que possuem prazo de realização após o final do exercício seguinte). O ativo circulante corresponde ao capital de giro de uma empresa.

Assaf Neto e Silva (1997:14-15) apresentam a seguinte definição de capital de giro:

*“O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado”.*

Para Schrickel (1999: 164-165), o capital de giro é igual ao ativo circulante, e corresponde aos recursos em Caixa e demais recursos que serão transformados em numerário dentro de um curto espaço de tempo.

Segundo Braga (1989: 81), em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades.

De acordo com as definições apresentadas, pode-se concluir que o capital de giro ou capital circulante de uma empresa comercial corresponde ao montante de recursos necessários para manter as atividades operacionais de curto prazo, que compreendem principalmente a aquisição de mercadorias, vendas, e recebimento de vendas.

A diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante corresponde ao capital de giro líquido ou capital circulante líquido. Se o ativo circulante apresentar valor maior que o passivo circulante, a diferença será positiva, isto é, o capital circulante líquido será positivo, indicando que a empresa investiu recursos de longo prazo (Exigível a Longo Prazo, Patrimônio Líquido) nas operações de curto prazo, conforme demonstrado no quadro a seguir.

**Quadro 8 - Capital Circulante Líquido Positivo**

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	Ativo Circulante	Passivo Circulante	CIRCULANTE
		Exigível a Longo Prazo	NÃO CIRCULANTE
NÃO CIRCULANTE	Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido	
	Ativo Permanente		

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

em que: CCL = Capital Circulante Líquido (ou Capital de Giro Líquido),

AC = Ativo Circulante, PC = Passivo Circulante.

O fato de a empresa utilizar recursos de longo prazo para financiar suas operações de curto prazo pode refletir uma folga financeira. Entretanto, conforme comenta Silva (2000: 243), uma empresa pode ter capital circulante líquido positivo e apresentar dificuldades financeiras, dependendo da incompatibilidade dos prazos de realização dos ativos circulantes frente aos prazos de vencimentos das obrigações de curto prazo (passivo circulante). Se uma empresa apresentar capital circulante positivo, porém as saídas de recursos financeiros ocorrerem antes das entradas não haverá folga financeira e, provavelmente, ocorrerá um aperto de liquidez. Uma empresa pode possuir capital circulante líquido positivo e enfrentar dificuldades financeiras, por exemplo, se o prazo de realização de seu estoque for maior que o prazo de vencimento de seus compromissos de curto prazo.

Se o ativo circulante apresentar valor menor que o passivo circulante, o capital circulante líquido será negativo, indicando que a empresa está utilizando recursos de curto prazo para financiar as suas aplicações de longo prazo (ativo não circulante). Neste caso parte da dívida da empresa (passivo circulante) vence antes do prazo de realização das aplicações (ativo não circulante) desses recursos. O capital circulante negativo nem sempre significa aperto de liquidez, pode ser uma característica do ramo de atividade. Empresas que possuem um fluxo de caixa regular e previsível, podem operar com capital circulante líquido negativo sem, no entanto, passarem por problemas de aperto de liquidez, pois geram recursos financeiros para saldar seus compromissos de curto prazo. Braga (1989: 85) observa que o grande risco desse esquema de financiamento de ativos permanentes ou realizáveis a longo prazo com dívidas de curto prazo decorreria da possibilidade de haver uma queda brusca nas vendas à vista, e comenta que algumas empresas podem operar com capital

circulante líquido negativo ou reduzido, por apresentarem um elevado grau de segurança em relação às suas entradas de caixa, por exemplo, as empresas de energia elétrica, telefone e outros serviços públicos.

Conforme Assaf Neto e Silva (1997:24):

*“O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos”.*

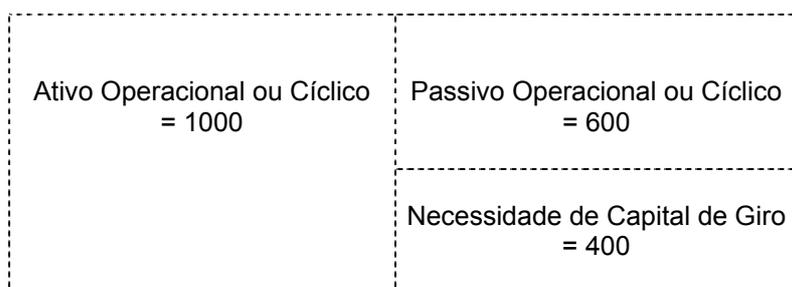
A análise do capital circulante líquido permite identificar a origem dos recursos aplicados nos ativos circulantes e não circulantes, e conforme foi apresentado, essa análise precisa ser complementada com a avaliação da sincronização dos prazos de realização dos ativos e passivos.

#### **4.2. Análise da Necessidade de Capital de Giro**

Na década de 1970, foi desenvolvido um modelo de análise financeira que ficou conhecido no Brasil como “método Fleuriet”. O modelo do professor francês Michael Fleuriet possibilita uma análise detalhada do capital de giro. Segundo essa metodologia a diferença entre os elementos do ativo e passivo operacional ou cíclico e a diferença entre os elementos financeiros ou erráticos resultam em dois conceitos importantes da análise financeira.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980: 14), denomina-se de necessidade de capital de giro a diferença entre os valores do ativo cíclico e do passivo cíclico. A necessidade de capital de giro pode ser visualizada na figura que segue.

**Figura 2 – Necessidade de Capital de Giro**



Adaptado de Fleuriet. 1980. p.14.

Se o valor do ativo operacional ou cíclico for maior do que o passivo operacional ou cíclico, a necessidade de capital de giro será positiva, o que significa que, além dos recursos obtidos nas fontes operacionais, a empresa necessita de mais recursos de outras fontes, para financiar suas aplicações no giro. Segundo Matarazzo (1995: 345), essa situação é normal na maioria das empresas: há uma necessidade de capital de giro para a qual se deve encontrar as fontes adequadas de financiamento.

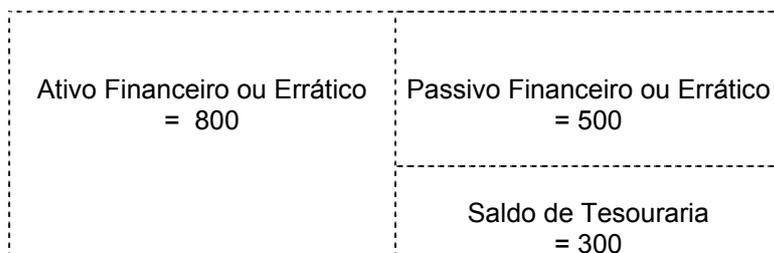
De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980: 15), a necessidade de capital de giro é muito sensível às modificações ocorridas no ambiente econômico em que a empresa opera. Eventos como a redução de crédito de fornecedores e o aumento de estoques alteram a curto prazo a necessidade de capital de giro.

Nas situações em que o valor do ativo operacional ou cíclico for menor do que o valor do passivo operacional ou cíclico, a necessidade de capital de giro será

negativa, e isto significa que os recursos das fontes operacionais são suficientes para suprir as necessidades do giro e ainda sobram recursos que podem ser aplicados em outros ativos, como por exemplo no mercado financeiro ou na aquisição de imobilizado.

Conforme Fleuriot, Kehdy e Blanc (1980: 20), define-se como saldo de tesouraria a diferença entre o ativo financeiro ou errático e o passivo financeiro ou errático.

**Figura 3 – Saldo de Tesouraria**



Se o ativo financeiro ou errático apresentar valor maior do que o do passivo financeiro ou errático, o saldo de tesouraria será positivo, indicando que existe uma reserva financeira que a empresa poderá utilizar para cobrir eventuais oscilações na necessidade de capital de giro. Assaf Neto e Silva (1997: 58) denominam o saldo de tesouraria de saldo de disponível e observam que seu valor positivo define o limite de expansão do investimento em giro, e comentam que o saldo de disponível favorável permite uma variação na necessidade de capital de giro, sem que a empresa tenha que recorrer a outras alternativas de financiamento.

Se o ativo financeiro ou errático apresentar valor menor que o valor do passivo financeiro ou errático, o saldo de tesouraria será negativo, indicando que a empresa está utilizando sua reserva financeira para suprir a necessidade adicional de capital

de giro. Conforme Assaf Neto e Silva (1997: 59) esta situação é evidentemente uma posição de risco, que indica potenciais problemas de solvência, pois se a empresa não conseguir renovar seus compromissos (passivos financeiros), dos quais está dependendo, sua posição financeira será agravada.

No exemplo do Quadro 9, observa-se que o saldo de tesouraria corresponde ao valor residual da diferença entre o capital circulante líquido e a necessidade de capital de giro, ou seja, o saldo de tesouraria também pode ser calculado da seguinte forma:

$$ST = CCL - NCG$$

em que: ST = Saldo de Tesouraria

CCL = Capital Circulante Líquido (ou Capital de Giro Líquido)

NCG = Necessidade de Capital de Giro.

**Quadro 9 – Exemplo de cálculo da Necessidade de Capital de Giro, Saldo de Tesouraria e Capital Circulante Líquido**

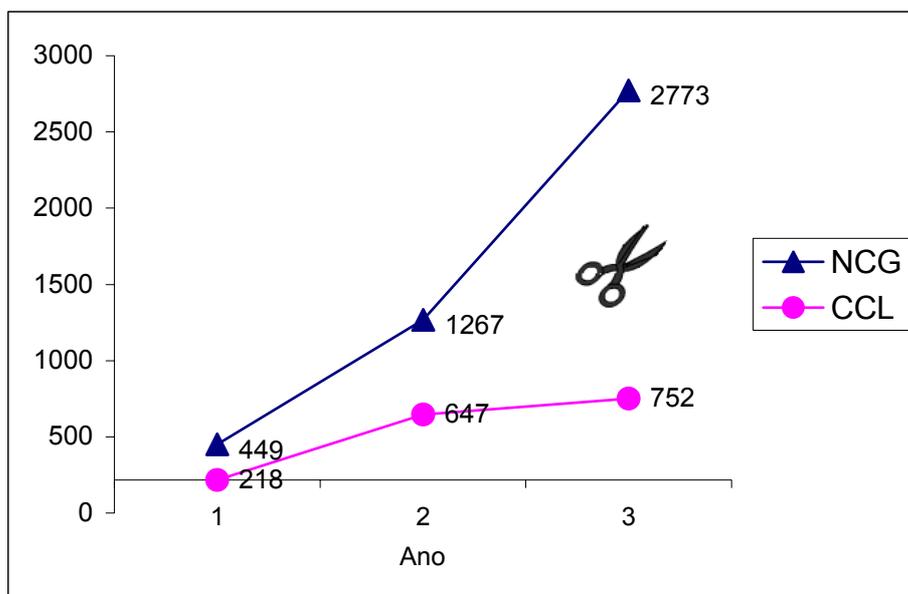
Ativo Circulante		Passivo Circulante			
Operacional ou Cíclico	1.000	Operacional ou Cíclico	800	NCG	200
Financeiro ou Errático	500	Financeiro ou Errático	600	ST	- 100
Total	1.500	Total	1.400	CCL	100

CCL = NCG + ST, portanto, ST = CCL – NCG

No exemplo nota-se que a empresa investiu R\$ 1.000 para desenvolver suas atividades operacionais. Foram obtidos R\$ 800 nas fontes de financiamento operacionais, o que gerou uma necessidade de recursos adicionais no valor de R\$ 200. Para suprir esta necessidade adicional de recursos foram utilizados: R\$ 100 de capital circulante líquido (recursos de longo prazo) e R\$ 100 de saldo de tesouraria, que constituía a sua reserva financeira.

O crescimento do saldo de tesouraria negativo é denominado de efeito tesoura, e surge à medida que a necessidade de capital de giro vai aumentando e o capital circulante líquido diminuindo. Ou seja, à medida que a variação do capital circulante líquido não for suficiente para suprir a variação da necessidade de capital de giro, a empresa precisará recorrer a outras fontes de recursos e entrará no efeito tesoura (vide gráfico a seguir).

**Gráfico 7 – Efeito Tesoura**



Adaptado de Silva (2000: 260)

No Gráfico 7, a distância entre o CCL e a NCG representa o saldo de tesouraria. O crescimento do saldo de tesouraria ou saldo do disponível negativo é denominado de efeito tesoura, visto que as curvas da necessidade de capital de giro (NCG) e do capital circulante líquido (CCL) assemelham-se ao formato de uma tesoura aberta.

Segundo Silva (2000: 261), as principais razões que levam uma empresa a entrar no chamado efeito tesoura são:

- a) elevado ciclo financeiro – inadequação da administração dos itens de giro;
- b) imobilizações sem dispor de recursos próprios ou fontes de longo prazo, obrigando a empresa a recorrer a instituições financeiras de curto prazo;
- c) prejuízos – que podem reduzir o capital circulante líquido a níveis insuficientes para financiar a necessidade de recursos, obrigando a empresa a recorrer a instituições financeiras de curto prazo;
- d) qualquer outra combinação envolvendo uma ou mais das três condições a seguir: níveis elevados de necessidade de capital de giro, níveis baixos de capital circulante líquido e prejuízos, desde que resulte no crescimento da magnitude do hiato entre as curvas representativas da necessidade de capital de giro e do capital circulante líquido.

Assaf Neto e Silva (1997: 57) comentam que:

*“O saldo de disponível funciona como uma reserva financeira da empresa para fazer frente a eventuais expansões da necessidade de investimento operacional em giro, principalmente aquelas de natureza sazonal. Assim, necessidades transitórias de investimento em giro podem ser cobertas até o limite do saldo disponível existente. Esta situação, no entanto, deve ser interpretada como de caráter temporário, prevendo-se o restabelecimento rápido do saldo do disponível. Assumindo um caráter mais de longo prazo, o investimento adicional em giro deve ser financiado com passivos de maturidade compatível (longo prazo), de maneira a não reduzir a margem de segurança da empresa pela eliminação de seu saldo de disponível”.*

Segundo Assaf Neto e Silva (1997: 72), toda empresa possui um limite financeiro capaz de suportar determinado volume de negócios. Quando o volume de vendas exceder este limite, ou quando a capacidade de financiar os negócios se reduzir, tem-se como consequência a redução da margem de segurança da empresa. Esta situação é denominada de *overtrading* e significa que houve uma superexpansão das vendas, sem o devido lastro de recursos disponíveis para financiar as necessidades adicionais de giro.

De acordo com Silva (2000: 261), *overtrade* significa o ato de uma empresa fazer negócios superiores aos seus recursos financeiros, significa que a empresa vem efetuando grande volume de negócios sem dispor de recursos suficientes para financiar suas necessidades de giro, isto é, a variação do capital circulante líquido vem ocorrendo em proporções inferiores à variação da necessidade de capital de giro.

Assaf Neto e Silva (1997: 72), comentam que a expansão das vendas demanda, naturalmente, maior volume de investimentos em giro (duplicatas a receber e estoques, principalmente), e na hipótese de o capital de giro líquido existente não ser suficiente para cobrir financeiramente os investimentos adicionais decorrentes da expansão, temos o *overtrading*.

A análise da necessidade do capital de giro consiste no acompanhamento da evolução dos itens: necessidade de capital de giro, saldo de tesouraria, capital circulante líquido e faturamento. A análise da evolução proporcional das vendas em relação ao crescimento da necessidade de capital de giro, do capital circulante líquido e do saldo de tesouraria é fundamental conforme comentários dos autores citados. Na análise deve-se observar se o crescimento de vendas está gerando um aumento da necessidade de capital de giro e se esta necessidade está sendo suprida pelo crescimento do capital circulante líquido. É necessário verificar se a expansão de vendas não está afetando a situação financeira da empresa. Para analisar a necessidade do capital de giro, sugere-se a demonstração apresentada no quadro que segue:

**Quadro 10 – Demonstração para análise da Necessidade de Capital de Giro**

Itens	Valor do Período 1	Valor do Período 2
<b>Ativo Operacional ou Cíclico</b>		
Contas a Receber de Clientes		
Estoque de Mercadorias		
Adiantamento a Fornecedores		
Despesas pagas Antecipadamente <sup>12</sup>		
<b>Total</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
<b>Passivo Operacional ou Cíclico</b>		
Fornecedores		
Salários e Encargos Sociais		
Impostos e Taxas		
Adiantamento de Clientes		
<b>Total</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Necessidade de Capital de Giro</b>	<b>(1) – (2)</b>	<b>(1) – (2)</b>
<b>Variação em R\$</b>		<b>(a)</b>
<b>Variação %</b>		<b>(b)</b>
<b>Ativo Financeiro ou Errático</b>		
Saldo de Caixa e Bancos		
Aplicações Financeiras		
Outros Ativos de Curto Prazo		
<b>Total</b>	<b>(3)</b>	<b>(3)</b>
<b>Passivo Financeiro ou Errático</b>		
Financiamentos Bancários		
Descontos de Duplicatas		
Imposto de Renda a Recolher		
Outras Obrigações de Curto Prazo		
<b>Total</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>
<b>Saldo de Tesouraria</b>	<b>(3) – (4)</b>	<b>(3) – (4)</b>
<b>Variação em R\$</b>		<b>(a)</b>
<b>Variação %</b>		<b>(b)</b>
<b>Capital Circulante Líquido</b>	<b>(1+3) – (2+4)</b>	<b>(1+3) – (2+4)</b>
<b>Variação em R\$</b>		<b>(a)</b>
<b>Variação %</b>		<b>(b)</b>
<b>Faturamento do Período</b>		
<b>Variação em R\$</b>		<b>(a)</b>
<b>Variação %</b>		<b>(b)</b>

Adaptado de Assaf Neto e Silva (1997: 74-75).

<sup>12</sup> Despesas Pagas Antecipadamente: compreendem as aplicações de recursos em despesas ligadas às atividades operacionais da empresa que foram pagas, mas que ainda não incorreram. No caso de empresa comercial tem-se, por exemplo aluguéis a vencer, prêmios de seguros a vencer.

As variações em valores monetários ocorridas nos itens a serem analisados devem ser calculadas por meio da seguinte fórmula:

$$(a) = (\text{valor do período atual} - \text{valor do período anterior})$$

As variações percentuais ocorridas nos itens a serem analisados devem ser calculadas por meio da seguinte fórmula:

$$(b) = (\text{valor do período atual} - \text{valor do período anterior}) \div \text{valor do período anterior} \times 100$$

No Capítulo 6, apresenta-se a proposta do modelo completo que possibilita a elaboração da análise mensal da necessidade de capital de giro e das fontes utilizadas pela empresa para suprir tal necessidade. O modelo proposto permite inclusive o acompanhamento do saldo de tesouraria.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980: 45) uma importante função da diretoria financeira de uma empresa é acompanhar a evolução do saldo de tesouraria para evitar que este permaneça constantemente negativo e crescente, pois a maioria das empresas que operam nestas condições apresenta uma estrutura financeira inadequada, revelando uma dependência excessiva de empréstimos de curto prazo que pode levá-las ao estado de insolvência.

#### **4.3. Conceito de Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro**

As empresas atuam nos mais variados ramos de atividade, entretanto, no desenvolvimento de suas atividades operacionais, basicamente, qualquer empresa passa pelas seguintes etapas: compra de mercadorias ou matérias-primas, produção de bens ou serviços, venda, pagamento a fornecedores e recebimento de clientes.

Pereira (2000: 251) apresenta uma figura que sintetiza essas atividades básicas, classificadas em quatro grandes eventos conforme segue:

**Figura 4 – Eventos da atividade básica de empresas comerciais**

Eventos	Comerciais	Quando ocorre a compra Quando ocorre a venda
	Financeiros	Quando ocorre o pagamento Quando ocorre o recebimento

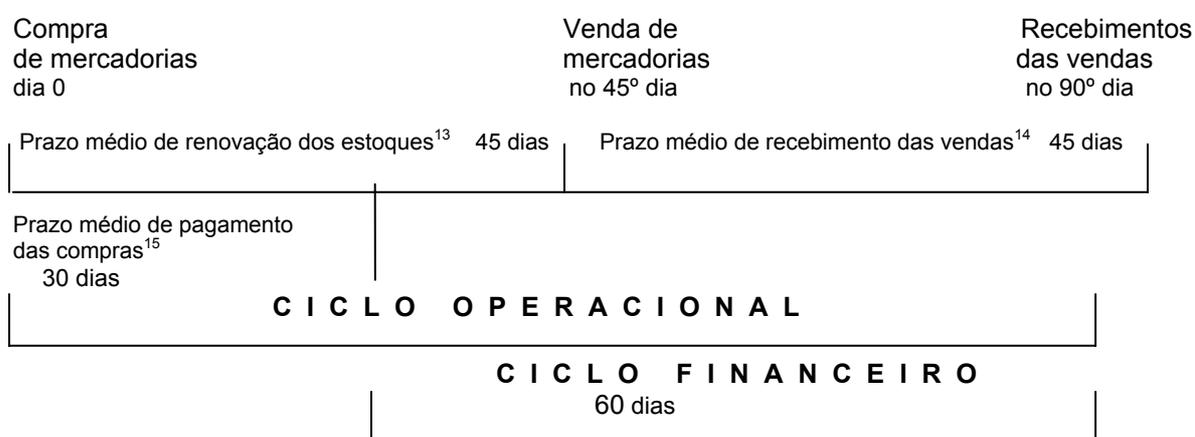
Fonte: Pereira. 2000. p. 251.

Os eventos de compra, venda, pagamento e recebimento constituem o ciclo operacional, correspondendo ao período em que a empresa realiza as suas atividades operacionais. Segundo Assaf Neto e Silva (1997: 20), o ciclo operacional varia em função do setor de atividade e das características de atuação de cada empresa.

Os eventos de pagamento e recebimento constituem o ciclo financeiro, período em que ocorre a movimentação dos recursos financeiros, ou seja, esse ciclo corresponde exclusivamente às movimentações de disponibilidades. O ciclo financeiro compreende o prazo decorrido entre as saídas de disponibilidades para pagamento dos fornecedores e as entradas referentes aos recebimentos de clientes. Se o ciclo financeiro for muito longo, a empresa precisará utilizar recursos próprios para financiar o giro de suas operações. Se não possuir recursos próprios precisará recorrer a terceiros (não fornecedores), e neste caso, acabará incorrendo em custos financeiros, que poderão reduzir sua rentabilidade.

Segundo Matarazzo (1995: 349), o ciclo operacional corresponde ao período médio em número de dias que a empresa espera desde a compra até o recebimento do dinheiro da venda. Em termos financeiros, o ciclo operacional representa o período em que a empresa precisa investir. O ciclo financeiro corresponde ao número de dias em que a empresa financia sozinha o ciclo operacional. A abordagem de Matarazzo está exemplificada na figura que segue abaixo.

**Figura 5 – Exemplo de Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro de uma empresa comercial**



Adaptado de Assaf Neto e Silva. 1997. p.21.e Ciaran. 1996. p.123.

A Figura 5 apresenta um ciclo operacional de 90 dias, o que significa que durante este período a empresa precisa investir recursos para financiar as suas atividades. O prazo médio de pagamento de compras de 30 dias significa que uma parte dos 90 dias do ciclo operacional também é financiada por fornecedores. Observa-se um descasamento entre a data de pagamento das compras e a data de recebimento das vendas; essa defasagem gera um ciclo financeiro de 60 dias, e

<sup>13</sup> Prazo médio de renovação de estoques =  $\{[(\text{Estoque inicial} + \text{Estoque final}) / 2] / \text{Compras}\} / 360$

<sup>14</sup> Prazo médio de recebimento de vendas =  $(\text{Clientes a Receber} / \text{Faturamento Líquido}) / 360$

<sup>15</sup> Prazo médio de pagamento de compras =  $(\text{Fornecedores} / \text{Compras}) / 360$

evidencia o período em que a empresa terá que financiar sozinha o ciclo operacional. Se a empresa não adequar os prazos de recebimentos com os prazos de pagamentos, poderá enfrentar dificuldades financeiras, a menos que disponha de recursos para financiar esse período de defasagem. No caso de empresas que operam no comércio varejista é necessário que os prazos dos vencimentos das obrigações sejam compatíveis com os prazos de vencimentos dos recebíveis e com o prazo de realização dos estoques.

#### **4.4. Administração do Capital de Giro**

A gestão adequada do capital de giro requer planejamento e controle de toda a movimentação de recursos financeiros. Para tanto, é necessário que os gestores tenham conhecimento sobre quais são as fontes de recursos que vêm sendo utilizadas, onde e como os recursos estão sendo aplicados, qual o prazo de realização dos investimentos e qual o prazo de vencimento das obrigações assumidas. Em outras palavras, para gerir o capital de giro, as empresas precisam dispor de informações referentes :

- à suas fontes de recursos, que correspondem à receitas de vendas, ao saldo das contas a pagar a fornecedores e demais credores, compreendendo inclusive os próprios sócios que podem efetuar aportes de capital ou empréstimos para a empresa;
- à aplicações dos recursos, que abrangem, basicamente, o numerário disponível no caixa, bancos e aplicações financeiras, o saldo das contas a

receber de clientes e demais devedores, os estoques de produtos acabados ou de mercadorias, o valor desembolsado para pagar os custos e despesas incorridos na manutenção das atividades, e valores desembolsados na aquisição de bens de produção ou imobilizações.

Segundo Braga (1989:29):

*“A insolvência de uma empresa pode surgir devido ao excesso de imobilizações ou de estoques, à concessão aos clientes de prazos muito longos para pagamento ou, ainda, à utilização de fontes de financiamento inadequadas. Observa-se, então, que a capacidade da empresa cumprir seus compromissos financeiros é afetada tanto pela composição das fontes de fundos, quanto pela composição dos ativos”.*

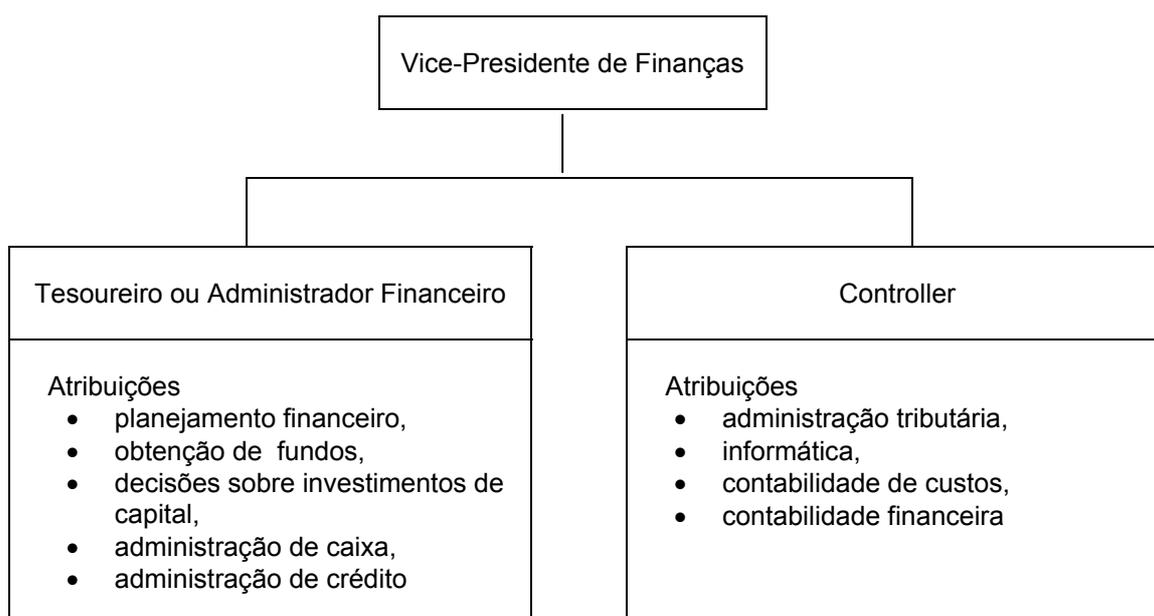
A administração dos recursos financeiros é função da área financeira que é responsável pela captação dos recursos necessários, bem como pela formulação de estratégias para otimizar a aplicação desses recursos. Gitman (1997: 4) define Finanças como a arte e a ciência de administrar fundos, e comenta que os administradores financeiros desempenham uma variedade de tarefas tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Braga (1997: 26) destaca duas tarefas básicas que cabem à função financeira, são elas: a obtenção dos recursos nas condições mais favoráveis possíveis e a alocação eficiente dos recursos na empresa.

Nas empresas de médio e grande porte, a contabilidade e o departamento financeiro são as áreas responsáveis pela coleta, processamento, elaboração e preparação de relatórios e sistemas informatizados, que são disponibilizados para auxiliar a gestão financeira. Essas empresas geralmente possuem profissionais qualificados que detêm o conhecimento necessário para desempenhar as funções da área financeira.

Conforme Gitman (1997: 10), a dimensão e a importância da função da administração financeira dependem do tamanho da empresa, à medida que a empresa cresce, a importância dessa função conduz em geral à criação de um departamento próprio. Na figura que segue, apresenta-se um exemplo de estrutura organizacional da função financeira de uma empresa de médio e grande porte, demonstrando os principais cargos e suas atribuições.

**Figura 6 – Organização da função financeira**



Adaptado de Gitman. 1997. p. 9-11.

Para desenvolver suas funções, o administrador financeiro precisa dispor de um adequado sistema de informações que possibilite o planejamento e controle do fluxo dos recursos da empresa, ou seja, necessita de informações que viabilizem o planejamento e controle de toda a movimentação de recursos financeiros.

Assaf Neto e Silva (1997:15) observam que:

*“a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos do giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez”.*

No Capítulo 6 são apresentadas as propostas de relatórios que podem auxiliar a administração financeira da microempresa e da empresa de pequeno porte comercial.

No quadro que segue são descritas: a fase do processo de gestão e algumas das funções financeiras atribuídas a cada relatório proposto.

**Quadro 11 – Fase do processo de gestão e função financeira dos modelos de relatórios propostos**

Fase do Processo de Gestão	Modelo Proposto	Função
Planejamento	Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades	Planejamento da movimentação financeira
Controle	Demonstração Diária de Vendas à Vista Demonstração Diária de Vendas a Prazo	Administração de contas a receber
Controle	Demonstração Diária de Compras à Vista Demonstração Diária de Compras a Prazo	Administração de contas a pagar
Controle	Demonstração Mensal do Saldo Bancário	Administração de saldos bancários
Controle	Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras	Administração do saldo de disponibilidades
Controle	Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades	Administração da movimentação financeira
Controle	Demonstração para Análise da Necessidade de Capital de Giro	Análise de fontes e aplicações de recursos

Os recursos demandados pelas atividades empresariais precisam ser bem administrados para evitar dificuldades financeiras. Se as aplicações e captações de recursos não forem bem administradas as conseqüências podem ser desastrosas. Braga (1989: 81) comenta que as falências e concordatas geralmente constituem o desfecho natural das soluções inadequadas da gestão do capital de giro, e muitas empresas chegam nesta situação devido ao excesso de imobilizações. E, em geral isso significa que foram desviados para outras finalidades os recursos que deveriam ser aplicados no giro das operações, ou então que os planos de expansão não

levaram na devida conta as necessidades adicionais de recursos para financiar o giro das operações.

A movimentação de recursos nem sempre ocorre em prazos sincronizados, assim pode ocorrer em um determinado momento uma dificuldade financeira e em outro uma folga. Por esse motivo, a gestão da movimentação dos recursos financeiros é importante para qualquer empresa, e tem por objetivo tomar as decisões mais acertadas para preservar a situação de liquidez e solvência das empresas. Neste sentido ressalta-se o papel do administrador financeiro que tem por função zelar pela situação financeira da empresa, assegurando que os recursos necessários estejam disponíveis no momento adequado para serem aplicados, e, ainda, que estes sejam aplicados da forma mais eficiente possível.

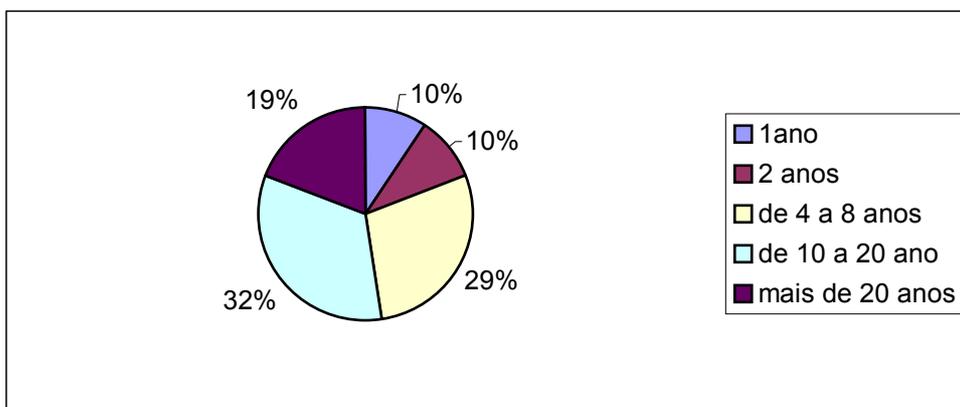
## **5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Foi realizada uma pesquisa de campo no primeiro semestre de 2002, com o principal objetivo de coletar informações sobre os procedimentos gerenciais adotados nas microempresas e nas empresas de pequeno porte que atuam no setor de comércio. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas padronizadas, isto é, entrevistas orientadas por dois questionários (ver Apêndices A e B).

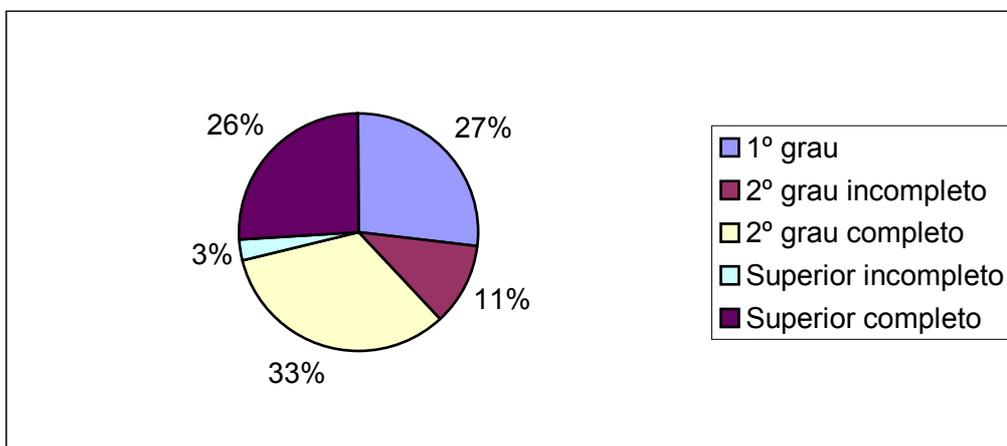
Foram entrevistadas vinte e uma empresas situadas nos bairros da Penha e de Vila Aricanduva, na Zona Leste de São Paulo, região que apresenta uma grande concentração de microempresas e empresas de pequeno porte que atuam no comércio varejista. Os resultados obtidos estão apresentados a seguir.

### **5.1. Perfil das Empresas Entrevistadas**

As pequenas empresas que fizeram parte da pesquisa têm idade entre um e cinquenta anos e todas possuem até nove empregados (vide Gráfico 8). Do total de empresas, 57% têm apenas um sócio e 29% possuem dois sócios.

**Gráfico 8 – Idade das empresas entrevistadas**

Na maioria das empresas, os sócios possuem escolaridade igual ou superior ao segundo grau completo (vide distribuições no gráfico a seguir).

**Gráfico 9 – Grau de escolaridade dos sócios das empresas entrevistadas**

Quanto ao ramo de atividade das empresas entrevistadas temos a seguinte distribuição:

**Tabela 6 – Distribuição das empresas entrevistadas por ramo de atividade**

Ramo de Atividade	Quantidade de Empresas
Açougue	1
Bazar	1
Comércio de bolsas, cintos e acessórios	1
Comércio de confecções	2
Comércio de foto e vídeo	1
Comércio de materiais de construção	3
Comércio de material elétrico	1
Comércio de ouro, prata e chapeado	1
Comércio varejista de produtos de padaria e confeitaria	1
Drogaria	2
Livraria e papelaria	1
Mini mercado	1
Pastelaria	1
Pet shop	2
Quitanda	2
<b>Total</b>	<b>21</b>

Foram elaboradas três questões para se obter informações sobre o processo de gestão. Dentre as vinte e uma empresas entrevistadas, dezoito informaram que o contador não fornece relatório para a gestão da empresa, e quinze responderam que não recebem auxílio de profissional para gerir a empresa. Quatorze empresas responderam que possuem conhecimentos de administração financeira e que

aprenderam com a experiência, e sete responderam que participaram de cursos e costumam ler sobre o assunto. Apenas quatro empresas informaram que conhecem e utilizam os serviços do Sebrae.

Foi efetuado um levantamento para se obter informações quanto aos tipos de controles ou relatórios utilizados com a finalidade de administrar as finanças das empresas entrevistadas. Oito empresas, isto é 38%, do total, responderam que não utilizam nenhum tipo de controle, sendo que cinco delas justificaram dizendo que não utilizam porque não há necessidade. O restante das empresas, que representa 62% do total, possui algum tipo de controle, elaborado pelo próprio empresário.

Os resultados da pesquisa de campo estão sintetizados na tabela abaixo:

**Tabela 7 – Informações sobre a gestão das empresas entrevistadas**

<b>Quantidade de empresas</b>	<b>% em relação ao total</b>	<b>Informação coletada</b>
18	86%	O contador não fornece relatório para auxiliar a gestão da empresa
15	71%	Não recebem auxílio de profissional para administrar a empresa
14	67%	Possuem conhecimentos de administração financeira e aprenderam com a experiência
7	33%	Possuem conhecimentos de administração financeira, participaram de cursos e costumam ler sobre o assunto
4	19%	Conhecem e utilizam os serviços do Sebrae
8	38%	Não utilizam nenhum tipo de controle para administrar as finanças da empresa
5	24%	Não utilizam controles porque não há necessidade
13	62%	Utilizam alguns controles para administrar as finanças e estes foram elaborados pelo próprio empresário

Na tabela que segue descrevem-se os tipos de controles utilizados nas empresas entrevistadas.

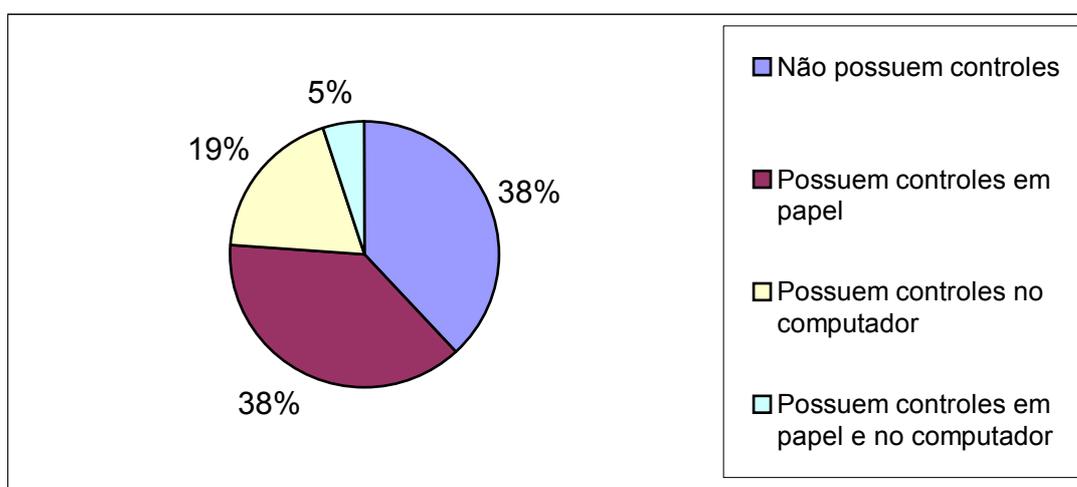
**Tabela 8 – Controles utilizados nas empresas entrevistadas**

<b>Tipo de Controle – Periodicidade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>	<b>% em relação ao total de empresas</b>
Controle único das finanças da empresa e do proprietário - Sem período definido para elaboração	2	9,5%
Controle do Saldo do Caixa – Diário	9	43%
Controle do Saldo do Caixa – Semanal	3	14%
Controle do Saldo de Bancos – Diário	8	38%
Controle do Saldo de Bancos – Semanal	2	9,5%
Controle do Saldo de Bancos – Quinzenal	1	5%
Controle de Contas a Receber – Diário	6	28,5%
Controle de Contas a Receber – Semanal	2	9,5%
Controle de Contas a Receber – Quinzenal	2	9,5%
Controle de Contas a Receber – Mensal	1	5%
Controle de Contas a Receber – Sem período definido	1	5%
Controle de Contas a Pagar – Diário	11	52%
Controle de Contas a Pagar – Mensal	1	5%
Controle de Contas a Pagar – Sem período definido	1	5%
Controle de Faturamento e de Compras	1	5%
Controle de Estoque e de Apuração de Custos	1	5%
Não possui controles	8	38%

De acordo com a pesquisa, a maioria das empresas entrevistadas possui controles diários dos saldos de caixa, bancos, contas a receber e contas a pagar e apenas duas empresas citaram outros tipos de controles, conforme consta na tabela.

Do total de empresas entrevistadas, oito informaram que possuem controles em papel, quatro utilizam computadores e uma tem controle tanto no papel e como no computador, e conforme já foi comentado, oito não possuem nenhum tipo de controle (vide gráfico a seguir).

**Gráfico 10 - Forma de disponibilização de controles e relatórios das empresas entrevistadas**



Foi questionado se as empresas poderiam fornecer os modelos dos relatórios que utilizam, entretanto, a maioria se recusou a dar esta informação. Apenas uma das empresas entrevistadas não se importou em mostrar seus controles. A referida empresa possui um *software* desenvolvido especificamente para pequenas empresas. A entrevistadora teve oportunidade de conhecer os controles de estoques, fornecedores e um controle para apurar a margem do resultado obtido na venda de cada produto. Com a análise desse último controle, o pequeno empresário consegue identificar quais são os produtos que lhe garantem os melhores resultados e consegue assim direcionar melhor seus investimentos em estoques. O pequeno empresário comentou ainda que possui um controle diário de faturamento para identificar quais são seus melhores dias de vendas e, dessa forma, pode se

programar para atender seus clientes. Trata-se de uma empresa pequena, composta por dois sócios, onde trabalham menos de nove empregados. Os sócios possuem o 2º grau completo. A empresa tem o hábito de consultar e adquirir literaturas editadas pelo Sebrae, pertinentes ao seu ramo de atividade. O pequeno empreendedor enfatizou que qualquer empresa precisa de relatórios para ser bem administrada, não importando o seu tamanho. Comentou também que na sua opinião todo empresário tem que se organizar e reservar um horário para se dedicar à administração do seu negócio. Este certamente será um caso de empresa com grandes chances de sucesso e crescimento.

## **5.2. Considerações sobre a Administração Financeira das Empresas Entrevistadas**

A pesquisa de campo foi realizada com uma pequena amostra de empresas, e confirmou algumas características importantes apuradas nas pesquisas realizadas pelo Sebrae e comentadas por alguns estudiosos do assunto.

Na amostra pesquisada, observou-se que na maioria das empresas o pequeno empresário é o responsável pela gestão e não recebe auxílio para exercer esta função. Os contadores geralmente não contribuem com informações ou sugestões de controles que possam ser úteis na gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Segundo os dados da amostra pesquisada, alguns dos pequenos empresários acreditam que não necessitam de controles. Quando a empresa possui controles, geralmente, estes são elaborados pelo pequeno empresário, que muitas vezes pode

não ter a visão mais adequada de quais são as informações importantes para a gestão. A maioria dos entrevistados não demonstrou interesse pela elaboração de orçamentos, e em alguns casos não há separação entre as contas da empresa e dos sócios. Alguns empresários exercem muitas atividades, alegam falta de tempo e não reservam um horário para se dedicar à gestão da sua empresa. Estas características de gestão fazem com que as microempresas e as empresas de pequeno porte enfrentem muitas dificuldades.

O pequeno empresário precisa de auxílio para gerir sua empresa. É preciso que sejam criadas iniciativas para conscientizá-lo da importância da adoção de um processo adequado de gestão. Existem algumas iniciativas para melhorar estas condições. O Governo Federal e o Sebrae, conforme foi comentado no Capítulo 1, têm trabalhado para melhorar esta situação. Algumas empresas de *software* também identificaram essa necessidade e hoje temos programas especializados para gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte. Contudo, ainda encontramos muitos pequenos empresários que não procuram e não recebem nenhum tipo de auxílio ou orientação para administrar a sua empresa.

Pereira (1983: 102-103) comenta a necessidade da mudança de mentalidade do empresário brasileiro da pequena e média empresa, que muitas vezes nem sabe o porquê da contabilidade e das informações relevantes que dela podem ser extraídas, para auxiliá-lo na tomada de decisões. Pereira sugere que o ensino da contabilidade deveria ser incluído nos currículos de todo e qualquer curso superior, e sugere ainda que para sanar o problema do alheamento contábil do empresário da pequena e média empresa, a contabilidade deveria ser ensinada a partir da quinta

série do primeiro grau (atualmente denominado de ensino fundamental), inicialmente, com um enfoque bem elementar.

Os administradores são usuários das informações contábeis, principalmente nas grandes e médias empresas que possuem contabilidade organizada. As informações geradas pela contabilidade orientam e guiam a tomada de decisões. Na microempresa e na empresa de pequeno porte também há necessidade de informações para auxiliar o gestor, entretanto, nem todos entendem esta carência. Por este motivo, este trabalho de pesquisa enfatiza a importância da conscientização do micro e do pequeno empresário sobre os conhecimentos necessários para a adequada gestão da sua empresa. Se o pequeno empresário dispuser de conhecimentos de contabilidade e do processo de gestão, mesmo que sejam os mais simples, a gestão de sua empresa poderá ser aprimorada.

## **6. PROPOSTA DE RELATÓRIOS GERENCIAIS PARA A MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

O objetivo principal deste trabalho foi ressaltar a importância da adoção de um processo de gestão adequado e da utilização de um sistema de informações, e o objetivo secundário foi desenvolver alguns modelos de relatórios gerenciais para auxiliar a administração do capital de giro da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Considerando-se que nem sempre o micro e o pequeno empresário dispõem de conhecimentos e de tempo para gerir sua empresa, neste trabalho propõem-se alguns modelos de relatórios gerenciais que atendam os seguintes requisitos:

- a) fácil elaboração, isto é, não demandem muito tempo e que não exijam conhecimentos detalhados de contabilidade ou finanças;
- b) fácil entendimento, apresentando termos e conceitos que não gerem dúvidas;
- c) de fácil utilização, ou seja, que atendam os objetivos para os quais foram elaborados, servindo de base para a tomada de decisões.

Conforme foi abordado no Capítulo 4, para administrar a situação financeira, as empresas necessitam de controles que informem quais são suas fontes de recursos e como e em que momento esses recursos são aplicados. Para saber prontamente quais são suas fontes de recursos, as empresas necessitam dispor de controles financeiros que informem o valor de suas vendas, os saldos das contas a

pagar a fornecedores e demais credores, e valores recebidos de sócios, seja devido a um aumento de capital ou empréstimo. Para saber quais são as aplicações, necessitam de controles que informem o saldo de caixa, bancos e aplicações financeiras, o saldo das contas a receber de clientes e demais devedores, o valor desembolsado para pagamento de despesas e aquisições de mercadorias ou qualquer outro bem patrimonial. Enfim, os controles financeiros devem conter a movimentação de qualquer elemento patrimonial que afete a situação de liquidez atual e futura de uma empresa.

Com base nas informações levantadas nas pesquisas bibliográficas e considerando os requisitos estabelecidos para os relatórios, foram elaborados nove modelos que contêm algumas das informações necessárias para a administração do capital de giro das microempresas e empresas de pequeno porte comerciais.

Os relatórios propostos são os seguintes :

- a) Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades;
- b) Demonstração Diária de Vendas à Vista;
- c) Demonstração Diária de Vendas a Prazo;
- d) Demonstração Diária de Compras à Vista;
- e) Demonstração Diária de Compras a Prazo;
- f) Demonstração Mensal do Saldo Bancário;
- g) Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras;
- h) Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades;

i) Demonstração para Análise da Necessidade do Capital de Giro.

Nos próximos tópicos serão comentados as características, funções, conteúdo e instruções de preenchimento de cada modelo proposto. Os relatórios propostos oferecem informações que permitem elaborar o planejamento e o controle de toda movimentação financeira, possibilitam também a análise comparativa da situação financeira da empresa, e têm por objetivo orientar as decisões dos gestores.

### **6.1. Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades**

Os descompassos existentes entre as entradas e saídas de disponibilidades devem ser previstos com antecedência para que possam ser tomadas as decisões necessárias para evitar ou contornar futuros problemas financeiros.

O objetivo da Demonstração do Orçamento Semanal do Fluxo de Disponibilidades é prever com antecedência os momentos em que provavelmente ocorrerão as faltas ou os excessos de disponibilidades. Diante destas informações, o pequeno empresário poderá tomar decisões para providenciar a obtenção dos recursos necessários ou providenciar a aplicação dos recursos para suprir suas futuras necessidades. Por este motivo, o orçamento de disponibilidades representa um importante instrumento para a administração financeira.

No modelo proposto devem ser informados os valores dos recebimentos e pagamentos previstos para a semana. Neste relatório, o pequeno empresário poderá

elaborar seu orçamento de investimentos, receitas, custos e despesas, ou seja, poderá planejar o futuro financeiro de sua empresa.

No item Entradas devem ser registrados os valores previstos de recebimentos de vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, empréstimos em geral, adiantamento de clientes, resgate de aplicações financeiras, enfim, qualquer valor a receber. Quando não for possível estabelecer o valor efetivo das entradas de recursos, este deverá ser estimado, com base em valores históricos e na perspectiva dos negócios a serem realizados. Os mesmos procedimentos devem ser adotados para os registros do item Saídas. A diferença entre as entradas e as saídas de indicará necessidade de recursos se o resultado for negativo e sobra de recursos se o resultado for positivo.



No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia do Mês: informar o dia do mês correspondente ao dia da semana.
- b) Entradas: informar os valores de todas as transações previstas para a semana, que resultarão na entrada de numerário no caixa ou na conta corrente bancária.
- c) Saídas: informar os valores de todas as transações previstas para a semana, que resultarão na saída de numerário do caixa ou da conta corrente bancária.
- d) Saldo Inicial do Caixa: informar a quantia em espécie prevista para o início do dia.
- e) Saldo Inicial de Bancos: informar o saldo previsto para o início do dia.
- f) Variação Líquida: resultado obtido na operação “Total de Entradas menos Total de Saídas”. Este valor será positivo quando o Total de Entradas for maior que o total das saídas, e será negativo se o total das entradas for

menor que o total das saídas.

- g) Saldo Final de Caixa e Bancos: resultado obtido na operação “Saldo Inicial de Caixa mais Saldo Inicial de Bancos mais ou menos a Variação Líquida”.
- h) Saldo Final do Caixa: informar o saldo previsto para o fechamento do caixa.
- i) Saldo Final de Bancos: informar o saldo previsto para o final do dia.

A soma dos valores do Saldo Final de Caixa mais o Saldo Final de Bancos deverá ser igual ao valor apurado para o Saldo Final de Caixa e Bancos.

- j) Total da Semana: nesta coluna deverão ser informadas as somatórias previstas de cada operação de entrada e de saída de disponibilidades. Portanto, nesta coluna teremos o total de Vendas à Vista previstas para a semana, o total de Recebimentos de Vendas a Prazo previstos para a semana e assim por diante. Ainda nesta coluna deverão ser informados como Saldo Inicial de Caixa e Saldo Inicial de Bancos os valores dos saldos iniciais da semana, e como Saldo Final o valor do saldo final apurado no último dia da semana. A Variação Líquida da Semana será igual ao resultado obtido na operação “Total de Entradas da semana mais ou menos o Total de Saídas da semana”.



No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia: informar o dia do mês correspondente à operações de Vendas à Vista realizadas.
- b) Quantidade: informar a quantidade do produto vendido.
- c) Unidade: informar a unidade do produto vendido, por exemplo, quilo, lata de 500 ml, litro, pacote de 200 g, etc.
- d) Descrição: descrever o produto vendido, por exemplo, macarrão espaguete, extrato de tomate, etc.
- e) Valor Unitário: informar o preço unitário de venda à vista do produto.
- f) Total da Venda: informar o valor total da venda do produto, que será resultado da quantidade vezes o preço unitário.



Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia: informar o dia do mês correspondente á operações de vendas a prazo realizadas.
- b) Quantidade: informar a quantidade do produto vendido.
- c) Unidade: informar a unidade do produto vendido, por exemplo, quilo, lata de 500 ml, litro, pacote de 200 g, etc.
- d) Descrição: descrever o produto vendido, por exemplo, macarrão espaguete, extrato de tomate, etc.
- e) Valor Unitário: informar o preço unitário de venda a prazo do produto.
- f) Total da Venda: informar o valor total da venda do produto, que será resultado da quantidade vezes o preço unitário.
- g) Cliente: informar o nome ou a razão social do cliente.
- h) Valor da Parcela: informar o valor da parcela a ser recebida. Se o valor total de vendas a prazo for dividido em mais de uma parcela, informar o valor de cada parcela a ser recebida.



No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia: informar o dia do mês correspondente à operações de compras à vista efetuadas.
- b) Quantidade: informar a quantidade do produto comprado.
- c) Unidade: informar a unidade do produto comprado, por exemplo, quilo, lata de 500 ml, litro, pacote de 200 g, etc.
- d) Descrição: descrever o produto comprado, por exemplo, macarrão espaguete, extrato de tomate, etc.
- e) Valor Unitário : informar o preço unitário da compra à vista do produto.
- f) Total da Compra: informar o valor total da compra do produto, que será resultado da quantidade vezes o preço unitário.
- g) Fornecedor: informar o nome ou a razão social do fornecedor da mercadoria adquirida.



Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia: informar o dia do mês correspondente à operações de compras a prazo efetuadas.
- b) Quantidade: informar a quantidade do produto comprado.
- c) Unidade: informar a unidade do produto comprado, por exemplo, quilo, lata de 500 ml, litro, pacote de 200 g, etc.
- d) Descrição: descrever o produto comprado, por exemplo, macarrão espaguete, extrato de tomate, etc.
- e) Valor Unitário: informar o preço unitário da compra a prazo do produto.
- f) Total da Compra: informar o valor total da compra do produto, que será resultado da quantidade vezes o preço unitário.
- g) Fornecedor: informar o nome ou a razão social do fornecedor da mercadoria adquirida.
- h) Valor da Parcela: informar o valor da parcela a ser paga. Se o valor total da compra a prazo for dividido em mais de uma parcela, informar o valor de cada parcela a ser paga.

- i) Data de Vencimento: informar a data de vencimento correspondente a cada parcela a ser paga.
  
- j) Data do Pagamento: informar a data do recebimento correspondente a cada parcela que foi recebida.

### **6.6. Demonstração Mensal do Saldo Bancário**

No dia a dia a empresa pode emitir vários cheques, efetuar depósitos, transferências, investir em aplicações financeiras, receber empréstimos bancários, enfim, pode realizar diversas operações bancárias que alteram o seu saldo bancário. Por este motivo, o pequeno empresário precisa de um controle para acompanhar o saldo e todas as movimentações da sua conta corrente.

O relatório denominado Demonstração do Saldo Bancário tem por função registrar toda a movimentação financeira diária. O relatório deverá ser elaborado para cada banco onde a empresa possuir uma conta corrente. Este relatório constitui um controle para acompanhar o saldo e todas as movimentações da conta corrente bancária da empresa. A comparação deste controle com o extrato bancário possibilita a elaboração da conciliação bancária.



- c) Dia: informar o dia da transação independente se já tenha ocorrido ou não a compensação bancária. Por exemplo, informar o dia da emissão do cheque e não o dia em que houve a compensação do cheque.
- d) Histórico: descrever a transação bancária, ou seja, neste campo poderão ser informadas as seguintes transações – cheque nº ...; depósito em dinheiro; depósito em cheque; resgate de aplicações financeiras; recebimento de empréstimos bancários; retirada de numerário; transferência de numerário; pagamento de CPMF; pagamento de juros e outras taxas bancárias, etc.
- e) Favorecido: campo complementar para informação de cheques. Neste campo deverá ser informado o nome ou razão social do credor que recebeu o cheque emitido pela empresa.
- f) Valor: informar o valor da transação.
- g) Saldo Atual: resultado apurado após a realização da transação. Corresponde ao saldo inicial da conta corrente mais ou menos o valor da transação. No caso de cheques pré-datados, sugere-se que o valor seja deduzido do Saldo Atual somente na data prevista para a liquidação do cheque.
- h) Observação: campo para anotações que o usuário julgar necessário, por exemplo: cheque pré-datado para .....; cheque ainda não compensado.

### **6.7. Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras**

O objetivo deste relatório é informar a apuração diária do saldo total das disponibilidades da empresa. Neste relatório, de periodicidade semanal, devem ser registradas as movimentações dos saldos de Caixa, Aplicações Financeiras e Conta Corrente Bancária. Ao final de cada semana, o pequeno empresário terá disponível

um resumo das informações sobre as origens e aplicações dos recursos de sua empresa, e de que forma tais recursos foram aplicados.

Este relatório é apresentado no seguinte *layout*:

### Quadro 18 – Demonstração Semanal do Saldo de Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras

Semana de : ..... a ..... de ..... de 2002

Dia da Semana	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Total da Semana
Dia do Mês								
Saldo Inicial de Caixa								
(+) Recebimentos								
(-) Pagamentos								
(-) Depósitos Bancários								
(+) Empréstimos								
( )								
( )								
<b>(1) Saldo Final de Caixa</b>								
Saldo inicial de Aplicações Financ								
(+) Novas Aplicações								
(-) Resgate								
( )								
<b>(2) Saldo Final de Aplicações</b>								
Saldo inicial de C/C Bancos								
(+) Depósitos								
(-) Pagamentos em Cheque								
(-) Retiradas								
(-) CPMF								
(-) Juros s/Saldo Devedor								
(-) Outras taxas								
( )								
<b>(3) Saldo Final de C/C Bancos</b>								
<b>(4) Saldo Final de Disponibilidades</b>								
(1 + 2 + 3)								

No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia do Mês: informar o dia do mês correspondente ao dia da semana.
- b) Saldo Inicial de Caixa: informar o saldo inicial em cada dia da semana. O saldo inicial de um dia corresponde ao saldo final do dia imediatamente anterior.
- c) Recebimentos: informar o valor total de cheques ou dinheiro recebido no dia.
- d) Pagamentos: informar o valor total dos pagamentos efetuados em dinheiro.
- e) Depósitos Bancários: informar o valor total dos depósitos efetuados em cheque e dinheiro.
- f) Empréstimos: informar o valor dos empréstimos recebidos em cheque ou dinheiro no dia, obtidos com sócios, bancos ou terceiros.
- g) Linha em branco: informar outros tipos de recebimentos não descritos anteriormente, que tenham alterado o saldo do Caixa.
- h) Saldo Final de Caixa: corresponde ao resultado obtido na operação “Saldo Inicial de Caixa mais Recebimentos menos Pagamentos menos Depósitos Bancários mais Empréstimos Recebidos, etc.”
- i) Saldo Inicial de Aplicações Financeiras: informar o valor total dos investimentos efetuados em aplicações de liquidez imediata, isto é, aquelas que podem ser resgatadas a qualquer momento, como por exemplo, a poupança e as aplicações que não possuem prazo de resgate pré-estabelecido.
- j) Novas Aplicações: informar o valor dos novos investimentos efetuados no dia.
- k) Resgate: informar o valor total do resgate das aplicações financeiras realizadas no dia. Esse valor poderá entrar no Saldo Bancário ou no Saldo de Caixa.
- l) Linha em Branco: informar outro tipo de movimentação não descrita acima, que tenha alterado o saldo de aplicações financeiras.

- m) Saldo Final de Aplicações Financeiras: resultado obtido na operação “Saldo Inicial de Aplicações Financeiras mais Novas Aplicações menos Resgate, etc.
- n) Saldo Inicial de C/C Bancos: informar o valor total do saldo inicial das contas correntes bancárias da empresa.
- o) Depósitos: informar o valor total dos depósitos efetuados em dinheiro ou cheque nas contas correntes bancárias.
- p) Pagamentos em Cheques: informar o valor total dos cheques emitidos no dia. Não considerar os cheques pré-datados, estes devem ser informados na data de sua compensação.
- q) Retiradas: informar o valor total das retiradas de numerário das contas correntes bancárias da empresa.
- r) CPMF (Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira): informar o valor pago no dia.
- s) Juros sobre o Saldo Devedor: informar o valor pago no dia.
- t) Outras Taxas: informar qualquer outro tipo de taxa cobrada pelo banco.
- u) Linha em Branco: informar outro tipo de movimentação não descrita acima, que tenha alterado o saldo das contas correntes bancárias
- v) Saldo Final de C/C Bancos: resultado obtido na operação “Saldo Inicial de C/C Bancos mais Depósitos menos Pagamentos menos Retiradas menos CPMF menos Juros sobre Saldo Devedor, etc.”
- w) Saldo Final de Disponibilidades: resultado obtido na somatória do Saldo Final de Caixa mais Saldo Final de Aplicações Financeiras mais Saldo Final de C/C Bancos.

- x) Total da Semana: nesta coluna deverão ser informados como Saldo Inicial dos itens Caixa, Aplicações Financeiras e C/C Bancos o valor do saldo inicial da semana, e como Saldo Final, o valor do saldo final apurado no último dia da semana. Quanto aos demais itens, nesta coluna deverá constar a somatória de toda a movimentação ocorrida na semana, assim teremos, por exemplo, na linha correspondente aos Recebimentos o valor total dos recebimentos da semana.

### **6.8. Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades**

A Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades tem por objetivo apurar e informar a situação financeira da empresa diariamente. Neste relatório é possível identificar quais são as fontes de recursos utilizadas pela empresa e onde tais recursos foram aplicados. No relatório são identificados os valores dos investimentos, receitas, custos e despesas. Essas informações são úteis para a gestão e ainda constituem dados históricos que podem auxiliar a elaboração de orçamentos.

Neste relatório devem ser registrados todos os valores efetivamente recebidos e pagos, em espécie ou cheque, em cada dia da semana.

No item Entradas devem ser registrados os valores de recebidos de vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, receita financeira de aplicações financeiras, valor principal do resgate de aplicações financeiras, adiantamentos de clientes, empréstimos de sócios e de terceiros, e quaisquer outros recebimentos em dinheiro ou cheque. No item “Saídas” devem ser registrados os valores de despesas efetivamente pagas como aluguel, água, luz, material de limpeza, salários e encargos sociais, tributos, impostos, retiradas dos sócios, os valores da compra de mercadorias para revenda, adiantamentos a fornecedores, e os valores dos

investimentos, como por exemplo a compra de máquinas, equipamentos, instalações, veículos, etc.

No relatório são apurados os valores totais das entradas e das saídas. A diferença entre o “Total de Entradas” menos o “Total das Saídas” resulta na “Variação Líquida”, que poderá se positiva ou negativa.

O relatório é apresentado no seguinte *layout*:

### Quadro 19 – Demonstração Semanal do Fluxo de Disponibilidades

Semana de : ..... a ..... de ..... de 2002

Dia da Semana	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Total da
Dia do Mês								Semana
<b>ENTRADAS</b>								
(+) Vendas à Vista								
(+) Recebto - Vendas a Prazo								
(+) Receita Financeira								
(+) Empréstimos Bancário								
(+) Empréstimos de Sócios								
(+) Empréstimos de Terceiros								
(+) Resgate de Aplicações Financ								
(+)								
<b>(1) Total de Entradas</b>								
<b>SAÍDAS</b>								
(-) Aluguel e Condomínio								
(-) Água								
(-) Luz								
(-) Telefone								
(-) Gás								
(-) Compra à Vista								
(-) Pagto. Compra a Prazo								
(-) Gastos com Veículos								
(-) Material de Escritório								
(-) Material de Limpeza								
(-) Serviços Contábeis								
(-) Salários								
(-) INSS e FGTS								
(-) Férias								
(-) Vale Transporte								
(-) Vale Alimentação								
(-) Retiradas do(s) Sócio(s)								
(-) ICMS								
(-) PIS, COFINS, Contrib.Social								
(-) Imposto de Renda								
(-) Imposto - SIMPLES								
(-)								
<b>(2) Total de Saídas</b>								
<b>(3) Saldo Inicial Caixa</b>								
<b>(4) Saldo Inicial de Bancos</b>								
<b>(5) Variação Líquida ( 1 - 2)</b>								
<b>(6) Saldo Final Caixa e Bancos</b>								
Saldo Final de Caixa								
Saldo Final de Bancos								

No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Dia do Mês: informar o dia do mês correspondente ao dia da semana.
- b) Entradas: informar os valores de todas as transações que resultaram em entrada de numerário no caixa ou na conta corrente bancária.
- c) Saídas: informar os valores de todas as transações que resultaram em saída de numerário do caixa ou da conta corrente bancária.
- d) Saldo Inicial do Caixa: informar a quantia em espécie existente no início do dia.
- e) Saldo Inicial de Bancos: informar o saldo existente no início do dia.
- f) Variação Líquida: resultado obtido na operação “Entradas menos Saídas”. Este valor será positivo quando o Total de Entradas for maior que o total das saídas, e será negativo se o total das entradas for menor que o total das saídas.
- g) Saldo Final de Caixa e Bancos: resultado obtido na operação “Saldo Inicial de Caixa mais Saldo Inicial de Bancos mais ou menos a Variação Líquida”.
- h) Saldo Final do Caixa: informar o saldo apurado no fechamento do caixa.

i) Saldo Final de Bancos: informar o saldo apurado no final do dia.

A soma dos valores do Saldo Final de Caixa mais o Saldo Final de Bancos deverá ser igual ao valor apurado para o Saldo Final de Caixa e Bancos.

j) Total da Semana: nesta coluna deverão ser informadas as somatórias de cada operação de entrada e de saída de disponibilidades. Portanto, nesta coluna teremos o total de Vendas à Vista realizadas durante a semana, o total de Recebimentos de Vendas a Prazo e assim por diante. Ainda nesta coluna deverão ser informados como Saldo Inicial de Caixa e Saldo Inicial de Bancos os valores dos saldos iniciais da semana, e como Saldo Final o valor do saldo final apurado no último dia da semana. A Variação Líquida da semana será igual ao resultado obtido na operação “Total de Entradas da semana menos o Total de Saídas da semana”.

### **6.9. Demonstração para Análise da Necessidade do Capital de Giro**

A utilização desta demonstração requer os conhecimentos de análise do capital de giro que foram abordados no Capítulo 4. Este relatório tem por objetivo fornecer informações que possibilitem a análise comparativa da evolução dos elementos que influenciam a necessidade de capital de giro, bem como a análise dos recursos que foram utilizados para suprir tal necessidade.

Neste relatório o gestor poderá acompanhar a evolução das vendas, da necessidade de capital de giro, do capital circulante líquido e do saldo de tesouraria.

Esta análise permite que o gestor verifique se a empresa possui recursos suficientes para financiar o volume de negócios (vendas), se o crescimento de vendas está gerando necessidades adicionais de capital de giro e quais são os recursos que estão sendo utilizados para suprir tal necessidade. Se a necessidade estiver sendo suprida por recursos do capital circulante líquido significa que a situação financeira está bem administrada. Por outro lado, se a empresa estiver utilizando freqüentemente as suas reservas financeiras, situação identificada pelo crescimento do saldo de tesouraria negativo, significa que a empresa está correndo risco de passar por problemas financeiros e até mesmo de insolvência. O saldo de tesouraria positivo indica que há uma reserva financeira que a empresa pode utilizar para cobrir eventuais necessidades adicionais de recursos. Quando o saldo de tesouraria apresenta valor negativo significa que a empresa está utilizando suas reservas financeiras, ou seja, está ocorrendo uma redução ou eliminação das reservas. Se esta situação persistir por um longo período, é necessário que o gestor avalie suas aplicações e fontes de financiamento, para evitar que a empresa enfrente situações de dificuldades financeiras.

O modelo proposto sugere a análise comparativa de períodos mensais e apresenta o seguinte *layout*:

## Quadro 20 – Demonstração para Análise da Necessidade do Capital de Giro

Ano: 2002

Itens	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Ativo Operacional ou Cíclico</b>												
Contas a Receber de Clientes												
Estoques de Mercadorias												
Adiantamento a Fornecedores												
Despesas Pagas Antecipadamente												
<b>Total (1)</b>												
<b>Passivo Operacional ou Cíclico</b>												
Fornecedores												
Salários e Encargos Sociais												
Impostos e Taxas												
Adiantamento de Clientes												
<b>Total (2)</b>												
<b>Necessidade de Capital de Giro (1 - 2)</b>												
<b>Variação em R\$</b>												
<b>Variação %</b>												
<b>Ativo Financeiro ou Errático</b>												
Saldo de Caixa e Bancos												
Aplicações Financeiras												
Outros Ativos de Curto Prazo												
<b>Total (3)</b>												
<b>Passivo Financeiro ou Errático</b>												
Financiamentos Bancários												
Descontos de Duplicats												
Imposto de Renda a Recolher												
Outras Obrigações de Curto Prazo												
<b>Total (4)</b>												
<b>Saldo de Tesouraria (3 - 4)</b>												
<b>Variação em R\$</b>												
<b>Variação %</b>												
<b>Capital Circulante Líquido (1 + 3) - (2 + 4)</b>												
<b>Variação em R\$</b>												
<b>Variação %</b>												
<b>Faturamento</b>												
<b>Variação em R\$</b>												
<b>Variação %</b>												

No relatório devem ser informados somente os valores das operações realizadas pela empresa, ou seja, não devem ser computadas as contas particulares dos sócios.

Observar as instruções abaixo para o preenchimento dos campos existentes no referido relatório.

- a) Contas componentes dos grupos “Ativo Operacional ou Cíclico”, “Passivo Operacional ou Cíclico”, “Ativo Financeiro ou Errático”, “Passivo Financeiro ou

- Errático”: informar o valor do saldo na data do último dia de cada mês.
- b) Necessidade de Capital de Giro: neste campo deve ser informado o valor resultante da operação “Total do Ativo Operacional ou Cíclico” menos o valor “Total do Passivo Operacional ou Cíclico”.
- c) Saldo de Tesouraria: neste campo deve ser informado o valor resultante da operação “Total do Ativo Financeiro ou Errático” menos o valor “Total do Passivo Financeiro ou Errático”.
- d) Capital Circulante Líquido: neste campo deve ser informado o valor resultante da operação “Total do Ativo Operacional ou Cíclico” mais “Total do Ativo Financeiro ou Errático” menos o “Total do Passivo Operacional ou Cíclico” menos o “Total do Passivo Financeiro ou Errático”.
- e) Variação em R\$: informar nestes campos o valor monetário da diferença apurada entre os valores mensais dos itens “Necessidade de Capital de Giro”, “Saldo de Tesouraria”, “Capital Circulante Líquido”, “Faturamento Bruto”. Exemplo: no mês de fevereiro deve ser informada a variação ocorrida entre os meses de janeiro e fevereiro de cada item mencionado, isto é, o resultado da operação: valor de fevereiro menos o valor de janeiro.
- f) Variação em %: nestes campos deve ser informado o valor percentual da variação mensal dos itens “Necessidade de Capital de Giro”, “Saldo de Tesouraria”, “Capital Circulante Líquido”, “Faturamento Bruto”. Exemplo: no

mês de fevereiro deve ser informado o valor percentual da variação ocorrida entre os valores de janeiro e fevereiro de cada item mencionado. Este resultado é obtido por meio da fórmula: (valor do período atual menos o valor do período anterior) dividido pelo valor do período anterior multiplicado por 100.

#### **6.10. Considerações Gerais sobre os Modelos de Relatórios Propostos**

Nas médias e grandes empresas a gestão financeira é atribuição da área financeira. Essas empresas dispõem de um sistema de informações e profissionais qualificados. Na microempresa e empresa de pequeno porte a gestão financeira geralmente é tarefa do proprietário, que nem sempre possui conhecimento das técnicas e procedimentos adequados de gestão. De acordo com os resultados das pesquisas comentadas neste trabalho, alguns empresários informaram que a assessoria para a condução dos negócios poderia evitar o fechamento das empresas. Outros acreditam que os procedimentos de gestão consistem em burocracia desnecessária devido à simplicidade do negócio, ou por que se tratar de empresa familiar. Entretanto, conforme foi demonstrado por meio da pesquisa bibliográfica, a administração adequada é necessária em qualquer empresa, independente de seu porte, e requer a adoção de um processo de gestão organizado, apoiado por um sistema de informações que viabilize as etapas de planejamento, execução e controle.

Os modelos de relatórios propostos neste trabalho foram elaborados com a finalidade de auxiliar a gestão financeira da microempresa e da empresa de

pequeno porte que atue no setor de comércio. O conteúdo dos modelos foi definido considerando-se as principais informações que o gestor necessita dispor para administrar adequadamente as finanças de sua empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo pesquisas do Sebrae Nacional (vide Tabela 4), as microempresas e as empresas de pequeno porte apresentam uma alta taxa de mortalidade, muitas não conseguem completar um ano de existência, e a grande maioria não consegue completar o terceiro ano. Dentre as principais dificuldades apontadas pelos empresários na condução de seus negócios destacam-se: a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a recessão econômica. De acordo com o Sebrae de São Paulo (1999, 29 e 34), a falta de capital de giro é um problema que pode ser associado à má administração do fluxo de caixa, e segundo as suas pesquisas, as empresas ativas utilizam com maior frequência alguns procedimentos básicos de gestão.

Este trabalho de pesquisa dedicou-se ao problema da falta de capital de giro, propondo a reflexão da seguinte questão: Quais são as informações gerenciais utilizadas pelo micro e pelo pequeno empresário para administrar o capital de giro de sua empresa?

Para administrar adequadamente o gestor precisa dispor de informações, para apoiar as suas decisões, que atendam as qualidades requeridas para toda informação contábil. Segundo a Resolução CFC nº 785 de julho de 1995 as qualidades são: tempestividade (disponibilização em tempo hábil para que o gestor possa usufruir a sua utilidade), integralidade (abranger todos os elementos relevantes e significativos das transações, previsões e análises), compreensibilidade (expostas da forma mais clara possível), comparabilidade (permitir a realização de

comparações que demonstrem a evolução dos elementos analisados), e confiabilidade (obediências aos Princípios Fundamentais de Contabilidade).

Segundo a pesquisa bibliográfica apresentada no Capítulo 3, o processo de gestão adequado abrange as funções básicas de planejamento, execução e controle, estruturado em um sistema de informações que sirva de apoio à tomada de decisões.

Foi realizada uma pesquisa de campo, cujos resultados foram apresentados no Capítulo 5, com o objetivo de averiguar a hipótese definida para a problemática apresentada. Os resultados obtidos confirmaram a hipótese de que a maioria dos micro e pequenos empresários entrevistados não utiliza informações gerenciais adequadas para administrar o capital de giro de sua empresa, ou seja, a maioria não dispõe de informações integradas ao processo de gestão adequado, que abrange as fases de planejamento, execução e controle. Algumas das empresas entrevistadas possuem apenas informações de controles e não elaboram planejamento, e outras não possuem nenhum tipo de controle.

Na pesquisa de campo constatou-se que geralmente a gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte é responsabilidade dos sócios. A maioria dos empresários entrevistados informou que não recebe auxílio de profissional para administrar a sua empresa e que o contador não fornece relatório para auxiliar na gestão. Do total de empresários entrevistados 62% informaram que utilizam alguns controles para administrar as finanças da empresa e estes foram elaborados pelo próprio empresário, e 38% informaram que não utilizam nenhum

tipo de controle, sendo que 24% do total não utilizam controles porque acreditam que não há necessidade. A maioria dos entrevistados não citou controles para a elaboração de orçamentos e, em alguns casos foram citados controles unificados das contas da empresa e dos sócios. De acordo com os resultados da pesquisa de campo 33% dos empresários entrevistados informaram que possuem conhecimentos de administração financeira porque participaram de cursos e costumam ler sobre o assunto, enquanto que 67% informaram que possuem tais conhecimentos porque aprenderam com a experiência.

Ressalta-se que a pesquisa de campo foi realizada com uma amostra não probabilística, por este motivo os seus resultados obtidos não podem ser generalizados, entretanto, foi identificada uma necessidade de conscientização do micro e do pequeno empresário sobre a importância da adoção de um processo de gestão adequado apoiado por um sistema de informações.

Considerando-se os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo, neste trabalho de pesquisa, procurou-se contribuir com a capacitação do gestor da microempresa e da empresa de pequeno porte comercial, apresentando-se e comentado-se conceitos importantes para análise e administração do capital de giro (vide Capítulo 5) e fornecendo-se alguns modelos de relatórios gerenciais para auxiliar a gestão destas empresas.

A capacitação gerencial do pequeno empreendedor tem sido alvo de preocupação de vários países e organizações. No Brasil, pode-se citar como exemplo desta preocupação as ações do Sebrae, instituição que tem por objetivo

dar apoio à microempresa e empresa de pequeno porte, fornecendo serviços de consultoria e treinamento. O Governo Federal lançou recentemente o Programa Brasil Empreendedor, que basicamente contribui com a capacitação gerencial e concessão de crédito para o pequeno empresário. As empresas de *softwares* também já vislumbraram essas dificuldades gerenciais e vêm criando programas específicos para auxiliar a gestão da microempresa e da empresa de pequeno porte. O contador, que é o profissional da área administrativa que possui maior contato com o pequeno empresário, pode contribuir muito, fornecendo orientação para elaboração de controles, que por mais simples que possam parecer, certamente serão de grande utilidade para a gestão. As universidades podem contribuir incentivando a pesquisa e promovendo eventos educativos como cursos, palestras, seminários e *workshops* para o pequeno empresário, e reformulando o currículo de seus cursos adaptando-os para esta necessidade. Em vários países do mundo, dentre as medidas adotadas para o desenvolvimento da microempresa e da empresa de pequeno porte tem-se a revisão educacional incluindo a capacitação para o empreendedorismo a partir do ensino fundamental.

As microempresas e as empresas de pequeno porte representam aproximadamente 99% do total de empresas constituídas no país. A relevância deste segmento no cenário nacional e internacional enfatiza a importância da reflexão sobre as dificuldades e características dessas empresas, e a busca de contribuições que possam amenizar ou até mesmo solucionar tais dificuldades.

## BIBLIOGRAFIA

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BANCO DO BRASIL S/A. **Sua empresa**. Disponível em: <http://www.bancobrasil.com.br>. Acesso em: 21 set.2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Programa Brasil Empreendedor**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 30 dez.2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Classificação de porte**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 02 jan.2003.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945. Lei de Falências e Concordatas**. Disponível em: <http://www.uol.com.br/cultvox/livros-gratis/leifal.pdf>. Acesso em: 09 mai.2002.

BRASIL. Lei nº 556, de 25 de junho de 1850. **Código Comercial**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 09 out.2001.

BRASIL. **Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Regulamenta as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 03/04/2001.

BRASIL. **Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte – Simples. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 ago.2001.

BRASIL. **Decreto nº 3000, de 26 de março de 1999.** Tributação das Pessoas Jurídicas – Livro 2 – Parte 1. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislação/RIR/L2parte1.htm>. Acesso em: 08 nov.2002.

BRASIL. **Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999.** Institui o Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo tratamento jurídico diferenciado. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 ago.2001.

BRASIL. **Anteprojeto de Reformulação da Lei nº 6.404/76.** Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, define e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e publicação de demonstrações contábeis, dispõe sobre os requisitos de qualificação de entidades de estudo e divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade e auditoria, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 05 dez.2001.

BRUM, Eliane. O duro país dos pequenos. **Revista Época**, Rio de Janeiro, n.242, p.44-51, 2003.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa.** São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN; Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4ª ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

COELHO NETO, Pedro *et al.* **Micro e pequenas empresas - manual de procedimentos contábeis.** 2ª ed. Brasília: SEBRAE, 1998.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 750 DE 29 de dezembro de 1993. Princípios Fundamentais de Contabilidade.** Disponível em: <http://www.cfc.org.br>. Acesso em: 09 mar.2001.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 15ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 2ª edição, Belo Horizonte : Fundação Dom Cabral, 1980.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábeis, financeiros**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Executive report. 2002**. Disponível em: <<http://www.gem.org>>. Acesso em: 03 jan.2003.

HIGGINS, Robert G. **Analysis for financial management**. 4<sup>th</sup> ed. Washington. Buxton Skinner: 1995.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

IANNIELLO, Francesco. **O papel da pequena empresa na EU**. GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica do Ministério da Economia: Lisboa, setembro de 1999. Disponível em: <<http://www.gepe.pt>>. Acesso em: 10 abr.2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro central de empresas, 1998**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 ago.2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de (Coord). **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Small is beautiful**. The OECD Observer. Paris, 2000. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com>>. Acesso em: 30 dez.2002.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD small and medium enterprise outlook. 2002**. Disponível em : <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 30 dez.2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Anísio Candido. **Análise contábil-financeira e avaliação de projetos na pequena e média empresa – experiências e sugestões.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, 1983.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PINTO, Jorge de Souza. **Contribuição ao estudo de um modelo de gestão direcionado à eficácia em empresas de pequeno e médio porte – (EPMP).** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

SÃO PAULO. **Lei nº 10.086, de 19 de novembro de 1998.** Dispõe sobre o regime tributário simplificado da microempresa e da empresa de pequeno porte no Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 09 ago.2001.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras: abrindo a caixa preta, como interpretar balanços para a concessão de empréstimos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE NACIONAL. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas. dez. 1999.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE NACIONAL. **Pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas”, out. 1999.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE DE SÃO PAULO. **Guia do Empreendedor.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 9 ago.2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE DE SÃO PAULO. **Onde estão as MPEs paulistas. jul.2000.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 09 ago.2001.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TREUHERZ, Rolf M. **Análise financeira por objetivos**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

WALSH, Ciaran. **Key management ratios: how to analyze, compare and control the figures that drive company value**. London: Pitman. 1996.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Questionário para coletar dados de identificação

#### FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

#### Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Tema : Contribuição à administração do capital de giro da pequena empresa

Aluna : Elaine dos Santos Terrataca Almeida

As informações obtidas nesta pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento da dissertação de mestrado.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2002

#### Dados da empresa:

Razão social : .....

Endereço : .....

Data de fundação : ..... ou idade da empresa : .....

Ramo de atividade : .....

Contato : ..... Cargo : ..... Fone : .....

- a) Quantos sócios a empresa possui ? .....
- b) Quantidade de funcionários da empresa (não inclui os sócios)
- ( ) nenhum
  - ( ) até 9 empregados
  - ( ) de 10 a 19 empregados
  - ( ) de 20 a 49 empregados
  - ( ) de 50 a 100 empregados
- c) Grau de escolaridade do(s) proprietário(s)
- ( ) 1º grau incompleto      ( ) 1º grau completo
  - ( ) 2º grau incompleto      ( ) 2º grau completo
  - ( ) superior incompleto      ( ) superior completo
  - ( ) mestrado      ( ) pós-graduação      ( ) doutorado
- d) O(s) proprietário(s) conhece(m) o SEBRAE ?
- ( ) Sim. Utilizamos seus serviços.
  - ( ) Sim. Mas não utilizamos seus serviços.
  - ( ) Não
- e) O contador elabora balanço da empresa ?
- ( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei      ( ) Não tem contador
- f) O contador fornece algum relatório para auxiliar a gestão da empresa ?
- ( ) Sim. Favor especificar : .....
  - ( ) Não
- g) Recebe auxílio de algum profissional para administrar sua empresa ?
- ( ) Sim. Favor especificar : .....
  - ( ) Não
- h) Possui conhecimento sobre administração financeira ?
- ( ) Sim. Aprendeu com a experiência
  - ( ) Sim. Costuma ler sobre o assunto.
  - ( ) Sim. Participou de cursos.
  - ( ) Não

## APÊNDICE B: Questionário 1

### FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

#### Pesquisa de Campo para Dissertação de Mestrado

Tema : Contribuição à administração do capital de giro da pequena empresa

Aluna : Elaine dos Santos Terrataca Almeida

As informações obtidas nesta pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento da dissertação de mestrado.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2002

#### Dados da empresa:

Razão social : .....

Contato : .....

#### Questionário 1

a) Você utiliza algum tipo de controle ou relatório para administrar as finanças da sua empresa ?

Sim  Não

Se possui algum tipo de controle ou relatório passar para a questão "b", se não possui passar para a questão "f".

b) Assinalar o tipo de controle ou relatório e periodicidade da elaboração :

controle único de finanças da empresa e do(s) proprietário(s)  
 diário  semanal  quinzenal  mensal  sem período pré-definido

controle / relatório do saldo de caixa  
 diário  semanal  quinzenal  mensal  sem período pré-definido

controle / relatório do saldo bancário  
 diário  semanal  quinzenal  mensal  sem período pré-definido

controle / relatório de contas a receber  
 diário  semanal  quinzenal  mensal  sem período pré-definido

controle / relatório de contas a pagar  
 diário  semanal  quinzenal  mensal  sem período pré-definido

outros, especificar inclusive periodicidade : .....  
 .....  
 .....

c) Quem definiu o conteúdo dos relatórios / controles que utiliza ?

o(s) proprietário(s)  o contador  outros, especificar : .....

d) Os relatórios ou controles são elaborados :  no computador  em papel

e) Poderia fornecer os modelos de relatórios que possui ?  Sim  Não

f) Não possui relatórios ou controles para administrar as finanças da empresa porque :

não há necessidade  não tem tempo de elaborar

outro motivo, favor especificar : .....