

**PERSPECTIVAS FINANCEIRAS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE NO CURTO PRAZO: UM ESTUDO DE CASO**

**PERSPECTIVES FINANCIAL FROM A SMALL BUSINESS  
IN THE SHORT-TERM: A CASE STUDY**

Laurindo Panucci-Filho  
Universidade Federal do Parana  
[laurindopanucci@hotmail.com](mailto:laurindopanucci@hotmail.com)

Ana Paula Mussi Szabo Cherobim  
Universidade Federal do Parana  
[anapaulamussi@ufpr.br](mailto:anapaulamussi@ufpr.br)

**Resumo:**

Este trabalho contextualiza as finanças de curto prazo, e desenvolve um estudo de caso numa empresa do segmento comercial e industrial de pequeno porte. Num primeiro momento, fez um levantamento da literatura que discute os componentes do “capital de giro” das empresas, e, num segundo, levantou dados históricos e financeiros numa empresa real com o objetivo investigar se o fluxo de caixa pode ser considerado o elemento central na manutenção do capital de giro e sobrevivência da empresa. Frente a essa indagação, a revisão da literatura resgatou os principais conceitos, proporcionando elementos substanciais para o desenvolvimento de um estudo de caso. Ao investigar as práticas adotadas pela empresa estudada, constatou-se que a necessidade de capital de giro ou capital circulante é essencial para sua sobrevivência, demandando ações dos administradores no intuito de transformar as adversidades do negócio em opções de crescimento. Fato relevante considerado durante a coleta de dados são as atitudes e comportamento dos principais gestores, que num princípio, também podem influenciar na consolidação de capital de curto prazo na empresa.

**Palavras chave:** Finanças de curto prazo, Capital circulante líquido, Capital de giro, Fluxo de caixa

**Abstract:**

This paper contextualizes the short-term finances, and develops a case study of a company's industrial business segment of small businesses. At first, it surveyed the literature that discusses the components of "working capital" of companies, and a second, raised financial and historical data in a real company with the objective to investigate whether the cash flow can be considered the central element maintenance of working capital and survival. Faced with this quandary, the literature review rescued the key concepts, providing a substantial basis for developing a case study. By investigating the practices adopted by the company studied, it was found that the need for working capital or working capital is essential for their survival, demanding actions of administrators in order to transform adversity into business growth options. Fact relevant considered during data collection are the attitudes and behaviors of top managers, which in principle can also influence the consolidation of short-term capital in a company.

**Key words:** short-term finance, Working capital, Cash Flow

Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

## 1 Introdução

É importante para as empresas de pequeno porte manter o controle sobre as finanças de curta liquidez e giro rápido, pois é fator essencial na sobrevivência e na manutenção do negócio, rumo ao crescimento e a estabilidade (LAMB DEN, 1993; ASSEF, 1999; ASSAF NETO, 2003; MATIAS *et al.*, 2007). Nessas empresas, o capital no curto prazo é escasso. Aliado ao porte, a inexperiência dos proprietários e a escassez de pessoal de apoio, aumenta os desafios do negócio e limita o crescimento (SEBRAE, 2008).

Na tentativa de maximizar os lucros, os proprietários e gestores se valem da administração financeira de curto prazo, essencialmente de áreas, tais como: caixa, estoques, contas a receber, aplicações financeiras de curto prazo, fornecedores e contas a pagar, instituições financeiras a pagar (MATIAS *et al.*, 2007), pois administração do capital em curto prazo torna-se tão importante quanto as medidas de planejamento no intuito da manutenção do negócio. O gestor da pequena empresa torna-se um acrobata em suas obrigações cotidianas: ao mesmo tempo em que consegue recursos mantendo o negócio funcionando, precisa desdobrar-se na missão da empresa como principal agente de sucesso.

Matias *et al.* (2007, p. 27) lembra que na missão das organizações, é possível “muitas divagações pelo campo das finanças, da economia, da sociologia, do direito e da política”, mas que ao focar as finanças como missão, a principal atribuição de uma organização é gerar valor para os proprietários.

Desta forma, fundamentando-se nas finanças de curto prazo e na manutenção do capital de giro através do fluxo de caixa, a questão orientadora deste estudo empírico é: ***o fluxo de caixa pode ser considerado o elemento central na manutenção do capital de giro e sobrevivência das empresas?*** Como objetivo geral, esta pesquisa investiga como uma pequena empresa cuida da sua liquidez, frente à dinâmica de operações financeiras e as ações dos proprietários, rumo à sobrevivência.

A relevância da pesquisa se justifica pela representatividade das empresas de pequeno porte no cenário nacional. De acordo com um levantamento do SEBRAE (2008), 97% das empresas no Brasil se constituem pelas micro e pequenas empresas no segmento comercial e industrial, aliado a esse aspecto essas empresas possuem características próprias e a relativa formação sociocultural dos proprietários confere a elas um modelo próprio de gestão, recaindo assim, o interesse pela administração de capital de giro, em curto prazo. Pois o número de empresas que nascem e encerram suas atividades, num curto espaço de tempo, é muito grande (SEBRAE, 2007).

## 2 Marco Teórico em Finanças de Curto Prazo

A terminologia “Capital de Giro” busca aproximar o entendimento geral e operacional dos administradores financeiros das pequenas e médias empresas, que entendem a “Necessidade de Capital Circulante Líquido” como o fluxo financeiro necessário à manutenção do negócio em funcionamento. Assaf Neto (2003, p. 450) assegura que as definições operacionais nas finanças de curto prazo apresentam “usualmente diferentes interpretações que são aplicadas segundo os critérios e a natureza do estudo desenvolvido”. Souza, Luporini e Souza (1996) escrevem que: “O conceito de capital de giro costuma apresentar diferentes interpretações que são aplicadas, segundo os critérios e a natureza do estudo desenvolvido”. Na concepção das finanças de curto prazo, utilizam-se terminologias próximas ao vocabulário usual.

Matias *et al* (2007), Weston e Brigham (2000), Assaf Neto e Tiburcio Silva (1997) definem o termo “giro” como sendo próprio dos recursos correntes, e que são possíveis de conversão em caixa num período igual ou inferior a um ano. O “capital de giro” ou “capital circulante” é representado pelo ativo circulante, ou seja, as aplicações correntes (caixa e bancos) e valores a receber e estoques (MARION, 2010). A “administração do capital de giro” são as contas relacionadas à composição do ativo circulante - elementos de giro, ou ativos e passivos correntes e as inter-relações entre elas. “Capital Circulante Líquido” é o resultado da diferença entre o ativo circulante, menos o passivo circulante (ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 1997; WESTON; BRIGHAM, 2000; HOJI, 2001; MATIAS *et al*, 2007; MARION, 2010). De forma geral, os elementos do ativo circulante e do passivo circulante são evidenciados e caracterizados como “giro”.

## 2.1 Gestão do Capital de Giro

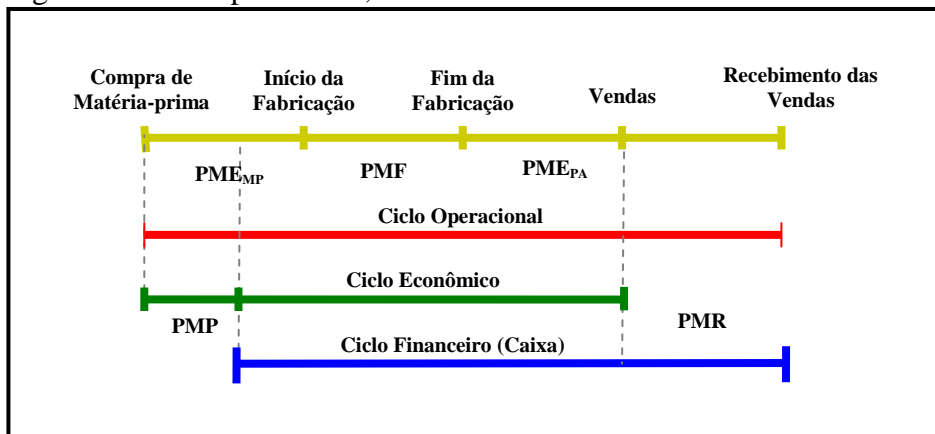
O capital de giro é tão importante quanto complexo para os negócios, pois envolve o ativo e o passivo circulantes da empresa alternando direitos e obrigações. O ‘ciclo operacional’ é um determinado período em que coincidem alguns eventos, desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas. Em muitas empresas o ciclo operacional não é bem definido porque as compras e vendas acontecem simultaneamente, sem que haja intervalos. No entanto, é o compartimento de dois períodos conhecidos como ‘ciclo econômico’ e ‘ciclo financeiro’ (MATIAS *et al*, 2007).

O ciclo econômico considera o consumo de matéria-prima, mão de obra e outros gastos que agregam valor e lucro para a empresa. Porém, o lucro somente se realiza com a venda, e o retorno do lucro para o ‘giro’ financeiro da empresa acontece com o recebimento das vendas. A venda à vista influencia na gestão do capital de giro, pois envolvem as políticas de descontos, tabelas diferenciadas e outros mecanismos que em algumas situações são diferentes da venda a prazo (MATIAS *et al*, 2007).

Habilidades são exigidas do proprietário ou gestor, para manter o ‘ciclo operacional’ e o ‘ciclo econômico’ em sintonia. Tais como habilidades mercadológicas, negociação eficaz, conhecimentos do mercado fornecedor e consumidor (MATIAS *et al*, 2007). Tanto na escassez de capital de giro quanto em períodos mais confortáveis, promover a sintonia entre os vencimentos e pagamentos é uma forma de neutralizar causas conjunturais, tais como: concorrência, expansão de mercados, causas econômicas, demanda na oferta de materiais e de produtos básicos de fabricação e comercialização, entre outros. A

Figura 1 ilustra o Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro:

Figura 1: Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro.



Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

Fonte: Matias *et al.*, (2007, p. 37)

Numa empresa de produção contínua, a

Figura 1 demonstra a habilidade requerida ao controle de caixa para o acompanhamento do fluxo de recebimentos e pagamentos. Ilustra-se que o prazo estabelecido na figura repete-se constantemente na situação real da empresa e a ‘folga’ observada entre o Prazo Médio de Pagamento (PMR) e o Prazo Médio de Recebimento (PMP) dependem de controles operacionais, além das habilidades do proprietário ou gestor financeiro.

## 2.2 Gestão de Recebíveis

A gestão de recebíveis é fundamental na manutenção do negócio, independente do porte. A formulação de políticas precisam levar em consideração o potencial de caixa, a concorrência e o tipo de produto ou serviço comercializados. A concessão de crédito representa “investimento em clientes” com a expectativa de retorno, com os lucros programados. É uma parcela do capital de giro que vai retornar em prazo previsto, normalmente estabelecido no ato da venda. Portanto, variáveis ambientais e econômicas devem ser consideradas para evitar consequências com a falta futura de caixa (BRIGHAM; HOUSTON 1999; ROSS *et al.*, 2001; ASSAF NETO, 2003).

O controle dos direitos a receber, envolve a elaboração e administração de políticas de crédito e políticas de cobrança, que são normalmente desempenhadas por um gestor financeiro (ROSS *et al.*, 2001), porém nas pequenas empresas o proprietário também é o responsável pela fixação dessas políticas, além de buscar as condições de venda, tornando sobrecarregadas as funções que aliadas à escassez de capital de giro, influencia na qualidade gerencial e de controles. Estudo do SEBRAE (2007) aponta que uma das razões para o fechamento das empresas são as falhas gerenciais. Brigham e Houston (1999) citam cinco dimensões gerenciais para análise do crédito das quais não se constata adoção plena nas pequenas empresas, conhecidos como “5 C’s do Crédito”. São elas: 1) Caráter; 2) Capacidade; 3) Capital; 4) Colateral ou garantia; 5) Condições (ROSS *et al.*, 1995; ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 2002).

Considerada uma atividade operacional da empresa, a análise de crédito precisa ser planejada de maneira eficaz, pois envolve a mensuração dos custos de crédito e investimentos em valores a receber. Para Assaf Neto (2003), as principais medidas neste contexto são: 1) despesas com devedores duvidosos; 2) despesas gerais de crédito; 3) despesas de cobrança, incluindo os juros pagos pelo custo de oportunidade do capital investido nesta área.

## 2.3 Gestão de Estoques

A finalidade principal da administração de estoques é equilibrar os interesses operacionais e financeiros em curto prazo (BRAGA, 1995). Operacionais, porque evita a interrupção da produção por falta de itens no estoque, ou que algum cliente deixe de ser atendido porque a empresa não previu com antecipação a demanda por produtos acabados. Financeiros, porque busca evitar a aplicação de capital em itens que poderão permanecer muito tempo em estoque, deixando de se converter em caixa e curto prazo porque o estoque é parte integrante do giro financeiro da empresa, quanto mais rápido girar, maior será a conversão do dinheiro em caixa disponível (ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 1997; WESTON; BRIGHAM, 2000; HOJI, 2001; MATIAS *et al.*, 2007; MARION, 2010).

Os estoques são classificados de acordo com a natureza e finalidade cabendo a cada

empresa tratar desse assunto em particular. Brigham e Houston (1999) assim o classificam: matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados, para a indústria; e produtos para a revenda, para as empresa comercial.

O controle do estoque contribui para o equilíbrio entre a demanda de produção, das vendas e a capacidade de aquisição. O estoque compõe os elementos do ativo circulante e a atenção neste item torna-se ainda relevante quando se opera com escassez de recursos. As compras atendem à demanda de produção nas indústrias e a demanda de vendas no comércio. O setor de compras, em muitos casos, opera paralelamente ao de produção, tornando eficiente o processo de aquisições. Mecanismos de controle interno, como os índices de rotatividade auxiliam no processo de gestão dos estoques (MARION, 2010).

#### 2.4 Gestão de Tesouraria

Administrar o fluxo em caixa é um desafio aos administradores. Brigham e Houston (1999, p. 401) dizem que “o caixa pode ser entendido como um ativo que não gera retornos, ‘ativo sem lucro’”. Portanto, quanto menos dinheiro em caixa, mais recursos se movimentam na expectativa de lucros futuros. Porém, trocar o dinheiro que está no caixa e colocar em outro lugar é o desafio, pois manter um nível mínimo no caixa é necessário para o pagamento de algumas obrigações, tais como: despesas administrativas, mão de obra, serviços de terceiros e pequenos fornecedores.

Outro aspecto importante são as sobras em caixa. A sobra deve ser entendida como sendo: pagar todas as despesas e ainda sobrar um volume residual no final de um período. Caso isso ocorra, pode-se dizer que a empresa está com boa saúde financeira. Existem 3 condições que as empresas podem operar: 1. Comprar à vista e vender à prazo; 2. Comprar à prazo e vender à vista; 3. Compra e vendas têm o mesmo prazo de pagamento e recebimento. Processos padronizados ajudam em decisão que envolve o ciclo de caixa (ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 1997; WESTON; BRIGHAM, 2000; HOJI, 2001; MATIAS *et al*, 2007).

O orçamento de caixa contribui na padronização desses procedimentos, Welsch (2007, p. 255) escreve uma esquematização para essa finalidade: “Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a (1) capital de giro total (2) vendas, (3) investimentos e (4) capital de terceiros”. Nessa ótica, a tesouraria tem capacidade de agrupar elementos de controle e se integrada ao orçamento de caixa detém características de predição dos fatos que posteriormente podem acontecer (ASSAF NETO; TIBURCIO SILVA, 1997; WESTON; BRIGHAM, 2000; HOJI, 2001; MATIAS *et al*, 2007).

#### 2.5 Fontes de Financiamento de Curto Prazo

Normalmente as fontes de financiamento de curto prazo se compõem das atividades operacionais próprias da empresa tais como: vendas subdivididas em modalidades a vista e a prazo, com diversas formas de pagamentos e prazos. As compras são estabelecidas num fator determinante que visa à manutenção dos níveis e limites de caixa suficientes para manter a empresa em funcionamento operacional. A compra de materiais com prazo excessivo dificulta ao comprador negociar preços e descontos de pagamentos. Adiantamento de clientes também é uma modalidade de financiamento.

São artifícios dos quais contribuem ao autofinanciamento da empresa e cumprem suas obrigações. No caso das empresas de bens de consumo, essa manobra vem acompanhada de algum tipo de troca. Alguns casos essa troca ocorre por intermédio de desconto no preço de venda, agilidade no processo de entrega, limitação de crédito por parte do comprador – quando as regras de concessão de crédito por parte do vendedor são rígidas e detecta algum

Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

costume que julga ferir seus princípios e garantias de recebimento. Esses são alguns casos dessa modalidade financiamento.

O aspecto tributário é mais um componente do planejamento de curto prazo. De maneira geral, essa modalidade de financiamento se traduz na forma de planejamento tributário, elaborado por especialistas que procuram nas lacunas do arcabouço legal formas de economizar impostos, geralmente através dos regimes de tributação diferenciados ou de procedimentos operacionais. A lógica deste procedimento é a redução dos tributos a recolher, da qual se traduz em liquidez de caixa e possibilidade de investimento nas operações correntes. (MATIAS et al, 2007).

### 3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo primordial descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis da pesquisa. A tipologia da pesquisa é a bibliográfica, porque abrange o referencial teórico já publicado, e reúne conhecimentos em relação ao tema estudado, servindo de apoio ao levantamento da pesquisa (GIL, 1996; COOPER; SCHINDLER, 2003; RICHARDSON, 2007; RAUPP; BEUREN, 2008).

A metodologia seguiu também as orientações descritas ao estudo de caso, porque é a mais indicada na descrição de uma situação gerencial e que, devido à limitação da pesquisa, objetiva verificar a aplicação prática dos conceitos de finanças de curto prazo, sem a intenção de comparar o uso e os resultados (YIN, 2005).

Em razão da disponibilidade da coleta de dados, o público alvo do caso estudado, foi uma empresa do segmento industrial e comercial que forneceu dados, como parte do subsídio à aplicação conceitual das finanças de curto prazo. Por ser uma empresa de pequeno porte, sua realidade equipara-se a da maioria das empresas brasileiras. Mas preferiu manter anonimato.

Os dados foram obtidos por meio dos relatórios financeiros, manuseados rotineiramente pelos gestores da área financeira, durante o período analisado. Foram realizadas diversas visitas, onde se indagou aos principais gestores sobre alguns valores constantes em cada um dos relatórios, os quais foram explicados satisfatoriamente. O histórico da empresa e suas atividades foram obtidos por intermédio de entrevistas e anotações das informações importantes para a pesquisa.

### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A presente seção do trabalho compreende em três momentos: (a) identificação e caracterização da empresa estudada; (b) levantamento dos dados; e (c) análise dos dados, que compreendem os objetivos e conseqüente resposta à questão de pesquisa. Quanto à identificação e caracterização da empresa, foi agrupada em 5 aspectos observados durante a entrevista, relativo à formação social, área de produção, produto, comercialização e administração.

#### 4.1 Aspectos da formação social

A empresa foi fundada em 1995 por 2 sócios, tendo como atividade de indústria, comércio, importação e exportação de vidros temperados e serviços de beneficiamento. Atualmente, conta com 4 sócios e, dos sócios fundadores, um ainda se faz presente. A gerência é feita por um dos sócios e seu cônjuge. Os demais sócios pouco opinam sobre a administração da empresa, pois possuem outros negócios individuais. Durante a entrevista e

coleta de dados, observou-se acentuadas divergências entre os sócios, envolvendo questões administrativas e pessoais. Questões que limitam o crescimento e a estabilidade da empresa.

Possui acentuadas características de empresa familiar, ou seja, o quadro societário é formado por parentes e amigos de longa data, assim como, os principais funcionários de funções estratégicas possuem essa mesma característica, ou seja, são parentes e amigos de longa data. A atual administração está na direção e gestão nos cinco últimos anos. O sócio anterior que exercia o cargo optou por montar um negócio semelhante na mesma cidade, alegando ser impossível gerir o negócio sob as constantes crises entre os sócios.

A empresa não possui ferramentas de gestão estratégicas, como missão, visão e valores. Não existem procedimentos que busquem a melhoria dos processos administrativos. No ambiente empresarial a administração considera oferecer um bom atendimento aos clientes e agilidade na entrega. Seus preços são maiores que a concorrência, mesmo assim conquista vendas por atender aos pedidos especiais e urgentes.

#### **4.2 Aspectos da área de produção**

A contratação de colaboradores não segue padrões técnicos de recrutamento e seleção. Segundo o administrador atual, com exceção da função de forneiro, para “as demais funções, existe mão-de-obra em abundância no mercado”.

Quanto à área produtiva, o planejamento da produção segue a demanda de mercado, e o prazo de entrega ideal seria de 7 dias. No entanto, por exigência dos clientes os pedidos são entregues em no máximo 2 dias, inviabilizando um programa de planejamento e controle da produção (PCP). Muitos pedidos são confeccionados em regime de urgência, levando em conta o tempo de compra do cliente. Aspecto que acarreta em aumento dos custos, porque a qualquer momento um pedido poderá ser priorizado.

Devido à metodologia tecnológica do forno utilizado na têmpera dos vidros, ocorre uma baixa produção. São utilizadas mesas de trabalho para os processos de corte, marcação, furação e medição de tamanhos. As máquinas utilizadas são lapidadoras, limpadoras e forno de têmpera. No armazenamento da matéria-prima, material semi-acabado e as peças prontas são utilizadas armações verticais, sem haver separação entre estoque e a produção. Não existe um controle adequado da quantidade produzida no mês, nem um levantamento das perdas ocorridas durante o processo.

A capacidade produtiva instalada é para 4.500m<sup>2</sup> de chapas de vidro, em 02 turnos diários com 20 horas total, pois o forno utilizado na têmpera dos vidros necessita de um intervalo diário para resfriar. Este tempo de resfriamento dura em tornos de 4 horas diária.

#### **4.3 Aspectos do produto**

Os produtos vendidos são vidros temperados e diferenciados em 06 tipos de cores: Fume, Incolor, Bronze, Verde, Pontilhado e Antílope. Também se diferenciam pela possibilidade de 07 espessuras: 4”, 5”, 6”, 8”, 10”, 12” e 15”. A cor e a espessura são definidas a cada pedido, caracterizando produção por encomenda, pois são produzidas sob medida de acordo com a necessidade dos clientes. Quanto aos fornecedores de matéria-prima, os principais estão situados no estado do Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina. A matéria-prima são chapas de vidro nas 07 espessuras especificadas, porém em maior tamanho, que são recortadas nas medidas definidas em cada pedido de venda.

#### **4.4 Aspectos de comercialização**

Não existe um trabalho definido para consolidação de marca no mercado. Os clientes

Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

atuais são resultado do trabalho de vendedores terceirizados contratados no passado. Também, a empresa não possui uma política comercial ativa de vendas, o que impossibilita a plena utilização da capacidade produtiva, aumentando os custos fixos por unidade, o que pode acarretar na inviabilização do crescimento sustentado.

Independentemente desses problemas, a empresa possui uma forte presença e atuação na cidade e na região que atua. Os preços praticados são considerados altos e acima da média do mercado, mesmo assim, absorvidos pelo mercado devido a agilidade na entrega de cada pedidos. Pela falta de um sistema de custos adequado não é possível identificar o resultado de suas operações, impossibilitando rever suas práticas comerciais e operacionais.

#### 4.5 Aspectos administrativos

O relacionamento entre administradores e colaboradores é informal, e algumas dificuldades entre eles são resolvidas com naturalidade. No entanto, a administração não apresenta deter o controle de situações problemáticas internas, tais como a transferência de conhecimentos específicos entre alguns funcionários mais antigos e os novatos. O treinamento dos colaboradores é efetuado na prática, onde o conhecimento é repassado pelos mais experientes aos entrantes. Não foi observado nenhum programa de treinamento contínuo.

A empresa não realiza periodicamente o controle de estoque e levantamentos de inventários e o nível de ociosidade da fábrica chega a 50% em determinados períodos, devido à falta de pedidos e a situação financeira atual para compra de todo contingente de matéria-prima necessária ao atendimento de todos os pedidos entrantes..

#### 4.6 Levantamento de dados

Os dados que seguem foram obtidos por meio de informações financeiras geradas internamente pela empresa e seguiram as orientações do Balanço Perguntado (KASSAI; KASSAI; NOSSA, 2000; KASSAI, 2004; MATIAS et al, 2007). Consiste numa técnica em que se interroga diretamente o proprietário da empresa, ou o reponsável por tais informações. O levantamento utilizou também a consulta direta aos relatórios e arquivos mantidos para o controle interno da empresa.

Para a elaboração e levantamento das contas de Ativo e de Passivo da empresa, houve a necessidade de alguns ajustes, os quais são explicados a seguir:

- a) Caixa e bancos – contagem de caixa no último dia do mês e saldo do extrato bancário;
- b) Contas a receber – levantamento do saldo de duplicatas a receber no ultimo dia do mês, neste caso alguns ajustes foram necessários, porque o sistema de gestão não estava totalmente atualizado e confiável. Nos primeiros meses foi realizado o levantamento físico de cada cliente;
- c) Estoques – por falta de controles adequados, a administração informou que o volume de estoque regulador para a atividade deveria ser de 2000m<sup>2</sup> e com um valor estimado médio de aquisição. Nos meses seguintes contou-se os estoques para a aproximação mais assertiva do valor de estoques;
- d) Ativo Imobilizado e Depreciações – obtidos por meio do último balanço patrimonial que esteve próximo do informado pela administração. Não se atualizou a depreciação tendo em vista a atual situação econômica da empresa e o risco de tornar distorcidos as análises e o entendimento dos administradores da empresa.



Uma vez realizados os ajustes e conciliadas as contas foi possível elaborar um quadro explicativo dos saldos das contas de Ativo e Passivo, dos meses de Abril a Setembro, apresentados na Tabela 1. As casas decimais foram desconsideradas durante a elaboração do demonstrativo.

Tabela 1: Ativo e Passivo

	Conta	abril	maio	junho	julho	agosto	Setembro
ATIVO	Caixa e Bancos	5.671	8.869	10.098	6.488	2.421	8.603
	Contas a Receber	75.806	100.811	94.607	76.115	101.440	115.464
	Estoques	74.944	74.944	74.944	70.449	53.173	49.327
	Ativo imobilizado	1.017.007	1.017.007	1.017.007	1.017.007	1.017.007	1.017.007
	Depreciações	-203.955	-203.955	-203.955	-203.955	-203.955	-203.955
	<b>TOTAL</b>	<b>969.474</b>	<b>997.677</b>	<b>992.702</b>	<b>966.105</b>	<b>970.087</b>	<b>986.448</b>
PASSIVO	Empréstimos Bancários	279.855	220.028	213.961	208.651	214.438	214.042
	Empréstimos Sócios	138.821	143.251	141.123	139.792	138.642	132.788
	Contas a Pagar	111.251	186.314	179.329	184.710	158.438	181.993
	Dívidas Tributárias	327.329	340.394	354.133	369.996	386.544	402.008
	Fornecedores	58.435	47.516	70.891	75.744	69.019	98.119
	<b>TOTAL</b>	<b>915.694</b>	<b>937.506</b>	<b>959.439</b>	<b>978.895</b>	<b>967.083</b>	<b>1.028.951</b>
	SITUAÇÃO LÍQUIDA	53.780	60.171	33.263	-12.789	3.004	-42.502
	CCL/NCL	-759.271	-752.880	-779.788	-825.841	-810.048	-855.554
	<b>EVOLUÇÃO DO CCL/NCL</b>	<b>17,08%</b>	<b>19,69%</b>	<b>18,72%</b>	<b>15,64%</b>	<b>16,24%</b>	<b>16,85%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observando os dados constantes em cada uma das contas do Ativo e Passivo, é acentuada a distribuição de valores incoerentes com os princípios de administração financeira de curto prazo. No Ativo Imobilizado se concentram a maior parcela dos valores do Ativo Total. Enquanto que no Passivo, a distribuição de obrigações são observadas em grafias que possivelmente, não trarão benefícios a curto prazo.

Os valores constantes na Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, Tabela 2, são confiáveis porque foram obtidos durante a análise dos documentos que geraram as despesas e as receitas. No entanto, foi classificada e estruturada de forma analítica.

Tabela 2: Demonstração do Resultado do Exercício

DRE	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Acumulado
(+) Receita Bruta de Vendas	158.641	158.622	176.533	220.019	226.643	198.662	1.139.122
(-) Despesas Variáveis S/ Vendas	16.778	15.667	15.486	20.865	19.803	18.691	107.292
(=) Receita Líquida das Vendas	141.863	142.954	161.046	199.154	206.840	179.970	1.031.829
(-) Custo Direto de Produção	92.440	103.138	102.098	145.622	135.600	125.363	704.264
(=) RESULTADO BRUTO	49.423	39.815	58.947	53.532	71.240	54.606	327.565
(-) Despesas Operacionais Fixas	52.088	55.961	56.882	52.206	61.516	60.765	339.421
Despesas Administrativas	9.518	8.363	8.264	9.291	11.956	9.762	57.157
Despesas de Transporte	2.906	4.096	1.510	1.548	6.401	5.553	22.015
Despesas com Pessoal	29.911	34.014	37.363	30.288	30.600	34.481	196.660
Despesas Financeiras	9.752	9.487	9.743	11.078	12.557	10.968	63.586
Resultado Operacional	<b>-2.665</b>	<b>-16.145</b>	2.065	1.325	9.723	<b>-6.159</b>	<b>-11.855</b>
Evolução da Receita Líquida	-1,68%	-10,18%	1,17%	0,60%	4,29%	-3,10%	-1,04%

Fonte: Dados da pesquisa

## Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

Quando analisados cada um dos períodos constantes na DRE, Tabela 2, é perfeitamente aceitável cada uma das operações, pois, a Receita Bruta de Vendas segue a uma tendência. Superficialmente analisando, poderá ser decorrente das oscilações entre os períodos, normal em alguns segmentos. As Despesas Variáveis s/ Vendas – impostos, devoluções e abatimentos acompanham as oscilações de vendas, assim como todas as demais contas de custos e despesas que seguem.

As despesas de transporte mais oscilam dentre as demais, porque muitas vendas são negociadas com o frete pago, ou seja, a empresa precisa entregar a encomenda com seu próprio veículo ou pagar um frete a terceiros. No entanto, as despesas com o veículo de entrega, ocorre a prazo; a empresa fez convênio com o posto de combustível, sendo pago com 30 dias e quando ocorrem manutenções, as peças de reposição e o serviço também é pago com prazo. O frete é considerado um gargalo, porque a empresa não tem condições para adquirir um veículo maior, ou mesmo outro que os ajude a entregar toda a capacidade de produção e, as entregas via terceiros, onera demais seus preços. Exemplo de uma leve distorção identificada em agosto e setembro.

As despesas financeiras situadas na casa de 6% ao mês pode ser considerada um pesado ônus, ainda mais quando se analisa as condições financeiras de curto prazo vivenciados e pelo lucro líquido. Esse pesado valor desembolsado todo mês, refere-se à negociação de cheques ou empréstimos informais obtidos junto operadores não oficiais. Condição primordial para a empresa conseguir recursos para pagamento imediatos, os que vencem no dia.

A constatação feita durante a análise sugerem uma estabilidade atual nas condições financeiras, necessitando alavancar as vendas de modo geral, pois como constatado, o aumento das vendas atuais não necessitam correspondente nas despesas operacionais.

Para compreender a movimentação de caixa, elaborou-se um demonstrativo, na Tabela 3, contemplando as operações financeiras efetivadas no último período do ciclo estudado. Só foi possível no último período porque os demais números não ofereciam segurança. Este demonstrativo procurou esclarecer a origem dos recursos utilizados para pagar alguns compromissos apenas financeiros.

Pelo regime de caixa, o resultado apresentado comportou-se muito bom. Na ordem de 21,50% de lucro líquido no caixa. Ou seja, de tudo que a empresa pagou e recebeu, uma sobra de caixa considerada excelente para a conjuntura geral da empresa. No entanto, as obrigações contraídas em períodos anteriores influenciam no saldo de caixa, e o lucro obtido é destinado ao pagamento dessas obrigações.

Observa-se que os recursos são destinados ao pagamento de cheques devolvidos – constata-se que muitos clientes não habituais se valem das condições atuais da empresa e deixam de honrar com algumas de suas obrigações, normalmente cheques pré-datados que foram descontados com terceiros.

Tabela 3: DRE Comparado – Caixa X Competência

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO PERÍODO</b>	<b>DRE CAIXA</b>	<b>DRE COMPETÊNCIA</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
(+) RECEITA BRUTA DAS VENDAS	193.946,11	198.662,08	-4.715,97
(-) DESPESAS VARIÁVEIS S/VENDA	4.103,75	18.691,71	-14.587,96
(=) RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	190.918,36	179.970,37	10.947,99
(-) CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO	97.678,38	125.363,86	-27.685,48
(=) RESULTADO BRUTO	93.239,98	54.606,51	38.633,47
(-) DESPESAS OPERACIONAIS FIXAS	50.474,23	60.765,63	-10.291,40
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	9.267,64	9.762,39	-494,75
DESPESAS TRANSPORTE	6.827,02	5.553,02	1.274,00
DESPESA COM PESSOAL	23.761,24	34.481,69	-10.720,45
DESPESAS FINANCEIRAS	10.618,33	10.968,53	-350,20
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>41.689,75</b>	<b>(6.159,12)</b>	<b>47.848,87</b>
FLUXO FINANCEIRO	(33.085,54)		
.(+) DESCONTO DE DUPLICATAS/CHEQUES	80.469,07		
.(-) PAGAMENTO DE DESCONTOS/CHEQUES	(61.056,44)		
.(+) EMPRÉSTIMOS A FUNCIONÁRIO	112,00		
.(-) PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS	(342,00)		
.(-) CONTAS ANTIGAS PAGAS	(8.635,97)		
.(-) SÓCIOS	(5.759,03)		
.(-) CHEQUES DEVOLVIDOS	(37.945,14)		
.(-) ISSQN	(12,00)		
.(-) IMOBILIZADO	(710,91)		
.(-) EMPRÉSTIMO A CLIENTES	(1.626,51)		
.SALDO ANTERIOR	2.421,39		
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>8.604,21</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos três relatórios representados nas Tabelas 1, 2 e 3, o próximo passo do estudo é a análise objetivando verificar como uma pequena empresa cuida da sua liquidez, frente à dinâmica de operações financeiras e as ações dos administradores rumo à sobrevivência.

### 5.1 Análise dos dados

Análise preliminar da necessidade de Capital de Giro permite observar acentuada dependência de capital de terceiros, uma vez que toda a dívida se compõe no passivo circulante, numa média geral dos meses analisados em R\$964.595,02 contra a média de R\$167.363,97 em média no ativo circulante, e que representa percentualmente uma média de 17,35% de Capital Circulante Líquido para cumprir as obrigações de curto prazo, que são a totalidade de obrigações da empresa.

Neste caso, na coleta de dados constatou-se algumas ações pelos administradores, como obrigações do passivo circulante sendo discutidas judicialmente, como o caso dos empréstimos bancários – julga-se que os juros cobrados é demasiado para os contratos firmados na época com os antigos administradores que não tinham muita experiência nesse tipo de operação, e, portanto não tiveram argumentos para negociar taxas menores com outros bancos, algumas dívidas bancárias foram renegociadas e não cumpridas também.

## Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

As dívidas tributárias representam na sua maioria vencimentos antigos e aguardando algum processo de anistia. Atualmente, os tributos decorrentes da comercialização de mercadorias e encargos patronais aumentam o rol de tributos vencidos, pois se julga que esse valor é necessário para manter o nível de caixa satisfatório como giro operacional, mas se aguarda a qualquer momento a execução dessas obrigações.

O valor referente a dívida com sócios é decorrente de empréstimos que os sócios fizeram à empresa para suprimento de caixa nos primeiros anos de funcionamento e de pró-labore não retirado, portanto a exigibilidade é quase nula. O sócio administrador tem, desse montante, R\$75.000,00 de pró-labore pendente, correspondendo a R\$2.500,00/mês num período de 2,6 anos em que não fez parte da administração.

Contas a pagar e fornecedores inclui as obrigações de curtíssimo prazo como: salário de funcionários, despesas administrativas, fornecedores de matéria-prima e outros materiais utilizados na produção pagos rigorosamente em dia, os administradores cumprem com esses pagamentos porque tem esperança de “fazer caixa” e liquidar os demais compromissos.

Nesta nova ótica, o passivo circulante da empresa – realmente utilizado no ciclo operacional, passa a ser em média de R\$236.960,85 e o percentual de Capital Circulante Líquido agora é de 72,11% entre ativo circulante e passivo circulante. Essa referência não exime a administração de considerar todo o endividamento atual a apagar.

Ao analisar os resultados obtidos na Tabela 2, observa-se que existe conformidade entre a receita de vendas e o resultado operacional. Nesta análise, a administração de custos e despesas está sendo compatível com a situação operacional e financeira, uma vez que o gasto com supérfluos e dispensáveis em toda a empresa já foi contido ao máximo. Julga-se pelo resultado que o diferencial a ser alcançado ainda é o incremento nas vendas, porém, como se acentuou na identificação e caracterização da empresa, a força de vendas não é explorada devido à inexistência de uma política de vendas eficaz. Os custos gerais, caso se estabeleça políticas de vendas, seriam diluídos no montante produzido, influenciando diretamente no resultado operacional.

As informações obtidas na Tabela 2 referem-se à competência do exercício, e têm a função essencial de evidenciar o resultado operacional, pois é um instrumento de ação no processo de gestão, porém, a Tabela 3 foi elaborada para demonstrar as saídas e entradas de caixa, em confrontação com a competência do exercício.

Analisando a Tabela 3, como foi construída, é possível identificar algumas das ações adotadas como medida de sobrevivência, tais como práticas puramente financeiras essenciais para a continuidade do negócio. Como no caso dos descontos de duplicatas e cheques, operações com factoring e outros financiadores não oficiais. Houve pagamentos e tomadas de recursos com a entrega de um ativo como garantia, caso um deles não se realize a liquidação pelo devedor, a empresa reincorpora ao rol de duplicatas a receber, reembolsando o financiador, como ocorrido na análise. Este demonstrativo apresenta um saldo final, que necessariamente é o mesmo de caixa e bancos da Tabela 1, finalizando o ciclo financeiro de tesouraria.

## 6 Conclusão

As finanças de curto prazo permeiam num ambiente ambíguo de relevante complexidade no contexto da administração financeira, porém, no cotidiano das empresas que operam efetivamente os instrumentos aduzidos na literatura, observa-se que em cada caso, a

profundidade no uso de cada técnica é mais relevante em ambas situações. Porém os conceitos exigidos para a eficácia dos resultados continuam sendo importantes.

A diferença de cada investigação está na profundidade dos problemas que devem ser resolvidos, pelas técnicas da administração financeira de curto prazo e aos casos de maior complexidade, exigem técnicas mais aprimoradas, pois as soluções também demandam maior cuidado e assertividade. No caso estudado, o aprofundamento de técnicas mais sofisticadas podem ser julgadas como neutralizadas, uma vez que não requer muito esforço para encontrar o fator da crise nos termos da administração do capital circulante ou capital de giro.

A confrontação do que deveria ser feito entre o que está sendo feito é que torna real a necessidade de entendimento das ações adotadas, e do conhecimento da área específica com os problemas declarados. O caso estudado demonstrou que a adoção de medidas assertivas não dependem de esforços absolutos das mais sofisticadas técnicas, mas de ações interligadas.

A interdependência poderia ser um meio que a empresa do caso, poderia fazer melhor uso do seu capital circulante líquido, porém, elementos como a composição societária e o volume de vendas atual não favorecem, por exemplo, o desenvolvimento de políticas de crédito compatíveis com a de compras ou a expansão para mercados não atendidos.

No contexto da pesquisa e do elemento balizador do estudo a resposta da pergunta da pesquisa pautou-se na revisão da literatura ilustrada pelo caso estudado de maneira satisfatória em todo o desenvolvimento da pesquisa. As evidências teóricas levaram à constatação que pelo fluxo de caixa transitam maioria, senão todos, os recursos financeiros disponíveis à empresa, e a manutenção volume financeiro vital para a saúde da empresa, pois o capital de giro proporciona elementos que correspondam as necessidades da empresa.

O caso estudado acentua a importância do fluxo de caixa como elemento central no capital de giro. As dificuldades apontadas refletem a gestão de caixa e as causas da insuficiência do capital de giro identificado na exploração dos relatórios disponibilizados. No caso, pode observar-se que a administração do fluxo de caixa é instrumento primordial na sobrevivência do negócio: pela ausência de recursos disponíveis a curtíssimo prazo, os administradores se valem de saldos de caixa para cumprir as necessidades eminentes, na expectativa de alavancar as vendas e elevar as dimensões de liquidez.

Porém, a sobrevivência da empresa depende da entrada de recursos na forma de vendas, que deverá ser compatível com as definições elencadas na revisão teórica e ilustradas na Figura 1: aumentar as vendas em compatibilidade com a política de crédito e a garantia de recebimentos futuro, bem como conciliar os prazos de pagamentos e de recebimentos, cuidado para aproximar as datas são algumas das ações necessárias para o caso da empresa estudada recompor o caixa e reorganização do seu capital de giro.

### **Referências**

- ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, A; TIBURCIO S., C. A. Administração do Capital de Giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSEF, R. Guia Prático de Administração Financeira – Pequenas e Médias Empresas. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. Journal of Marketing Research, vol 22. May, 1985.

Perspectivas financeiras de uma empresa de pequeno porte no curto prazo: um estudo de caso

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM, E.F; HOUSTON, J. F. Fundamentos da moderna administração financeira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7 ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3 edição. São Paulo: Atlas, 1996.

HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KASSAI, José Roberto . Balanço Perguntado: uma técnica para elaborar relatórios contábeis de pequenas empresas. In: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004, Porto Seguro-BA. Anais do XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004.

KASSAI, Silvia; KASSAI, José Roberto ; NOSSA, Valcemiro. Pequenas Empresas: Como é Difícil Levantar Dinheiro. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife, 2000.

LAMBDEN, J; TARGETT, D. Finanças Para o Pequeno Empresário. Trad. Ymaly Salem Chammas. Editora Best Seller: 1993.

MATIAS, A. B. (Coordenador) Finanças corporativas de Curto Prazo, Volume 1: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial. 5 edição. São Paulo: Atlas, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury.; BEUREN, Ilse Maria, Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, I. M. (Coord.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade-teoria e prática. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry, Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S.A; WESTERFIELD, R.W; JAFFE, J.F. Administração Financeira - Corporate finance. New York: McGraw-Hill, 2001.

SEBRAE (ORG.). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF : DIEESE, 2008.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005. Brasília, Agosto/2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 ago.2009.

SOUZA, A. F.; LUPORINI, C. E. M.; SOUZA, M. S. Gestão do Capital de Giro. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, V 1, nº 3, 2º Sem./1996.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTON, J. F., BRIGHAM, E. F. Fundamentos de Administração Financeira. 10 ed. TRAD. Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.