

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**André Luiz Franco**

**LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS FATORES QUE PREJUDICAM A  
GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO DE MPE INDUSTRIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

**Prof. Dr. Fábio Ferraz Junior**  
**Orientador**

**Araraquara, SP – Brasil**  
**2016**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Franco, André Luiz

Levantamento dos principais fatores que prejudicam a gestão de capital de MPE Industriais  
Araraquara: Universidade de Araraquara, 2016

87 fls

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferraz Junior

1. Gestão de Capital de Giro. 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Mortalidade Empresarial.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

FRANCO, A. L. **Levantamento dos principais fatores que prejudicam a gestão de capital de giro de MPE industriais**. 2016. Número de folhas. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## **ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS**

NOME DO AUTOR: André Luiz Franco

TÍTULO DO TRABALHO: Levantamento dos principais fatores que prejudicam a gestão de capital de giro de MPE industriais

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2016

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

Assinatura Aluno(a)



---

**André Luiz Franco**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): andre@mafracontabil.com.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

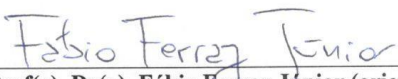
NOME DO AUTOR: **ANDRÉ LUIZ FRANCO**

TÍTULO DO TRABALHO:

**“LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS FATORES QUE PREJUDICAM A GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO DE MPE INDUSTRIAIS”.**

Assinatura do(a) Examinador(a)

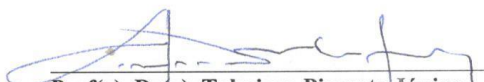
Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Fábio Ferraz Júnior (orientador(a))  
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado ( ) Reprovado

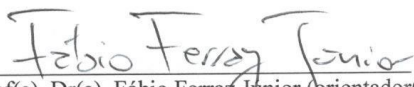
  
Prof(a). Dr(a). Vera Mariza Henriques de M. Costa  
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado ( ) Reprovado

  
Prof(a). Dr(a). Tabajara Pimenta Júnior  
Universidade de São Paulo - USP

Aprovado ( ) Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 07/12/16

  
Prof(a). Dr(a). Fábio Ferraz Júnior (orientador(a))

## **Agradecimentos**

À minha mãe Vanda Cassoni Franco, pelo apoio incondicional.

À minha esposa Josiane Novais Franco por compartilhar a vida comigo, pela paciência e por me dar força nos momentos mais difíceis.

À minha filha Ana Beatriz Franco por ser a maior alegria da minha vida e me abastecer de energia para continuar sempre.

Aos meus irmãos Manoel Franco Junior e Fabiano Franco por estarem juntos em todos os momentos da minha vida.

Aos professores e funcionários do programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara.

Ao professor Doutor Fábio Ferraz Junior por aceitar o desafio da orientação e pelo apoio necessário para o êxito da conclusão do trabalho.

À professora Doutora Vera Mariza Henriques de Miranda Costa pelas preciosas contribuições como membro da banca examinadora.

Agradeço especialmente ao professor Doutor Tabajara Pimenta Junior membro da banca examinadora pela contribuição determinante para conclusão do presente trabalho e aos meus amigos de jornada Antonio Ágide Mota Junior, Cleber Peres, Joacyr Vargas e Marcos Venicio Braz de Assis pelo companheirismo e amizade, contribuíram muito para conclusão dessa jornada.

“Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida” (Sócrates).

## RESUMO

A importância das micro e pequenas empresas brasileiras pode ser destacada pela relevante geração de riquezas e de empregos, porém os índices de mortalidade empresarial para esse gênero de empresas são altamente inconvenientes e têm como um dos principais causadores a dificuldade no gerenciamento do capital de giro. O presente trabalho tem como objetivo identificar, apresentar e discutir os principais fatores, no âmbito da gestão de capital de giro, que prejudicam a continuidade da produção de produtos no curto prazo em MPE industriais. A pesquisa envolveu gestores de capital de giro de 55 MPE industriais da Região de Catanduva SP. A pesquisa é de natureza descritiva, transversal e qualitativa, o instrumento de coleta de dados foi através de formulário estruturado. Os resultados da pesquisa apontam que os principais fatores que interferem na gestão de capital de giro são: formação inadequada dos gestores, acúmulo de atividade dos gestores, falta de planejamento financeiro, ausência de acompanhamento de indicadores de gestão, deficiência na gestão de estoque e produção, falta de condições de negociação com os fornecedores e restrições financeiras. Os resultados alcançados ajudarão a comunidade acadêmica e empresarial a entender os fatores que prejudicam e dificultam a gestão de capital de giro de MPE especialmente as que possuem atividade industrial.

**Palavras-chave:** Gestão de Capital de Giro. Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade Empresarial.

## **ABSTRACT**

*The importance of micro and small Brazilian companies can be highlighted by the relevant generation of wealth and jobs, but the business mortality rates for this kind of companies are highly inconvenient and have as a major cause difficulty in managing the working capital . This study aims to identify, present and discuss the main factors in the context of working capital management, which damage the continuity of production in the short term products in industrial MPE. The research involved working capital management 55 industrial EPC Catanduva SP Region. The research is descriptive, cross-sectional and qualitative nature, the instrument for data collection will be through form. The survey results indicate that the main factors affecting the working capital management are: inadequate training of managers, the managers activity accumulation, lack of financial planning, lack of monitoring of management indicators, deficient inventory management and production , lack of trading conditions with suppliers and financial constraints. The results achieved will help the academic and business community to understand the factors that hinder and complicate the management of MPE working capital especially those with industrial activity.*

**Keywords:** *Working Capital Management. Micro and Small Enterprises. Corporate mortality.*

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1:</b> Caracterização das empresas em relação ao porte das MPE brasileiras .....	17
<b>Quadro 2:</b> Principais fatores de mortalidade empresarial .....	35
<b>Quadro 3:</b> Principais fatores de mortalidade empresarial .....	36
<b>Quadro 4:</b> Resumo dos trabalhos pesquisados e suas contribuições sobre mortalidade empresarial.....	43
<b>Quadro 5:</b> Resumo dos trabalhos pesquisados e suas contribuições sobre fatores que dificultam a viabilidade da produção pela gestão de recursos materiais e financeiros .....	45

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Localização das MPE participantes da pesquisa.....	53
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição das MPE pesquisadas segundo o porte.....	54
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição dos gestores de capital de giro segundo o sexo.....	54
<b>Gráfico 4:</b> Tempo de Experiência no gerenciamento de capital giro dos gestores .....	54
<b>Gráfico 5:</b> Formação dos gestores segundo o mais alto nível de ensino cursado.....	55
<b>Gráfico 6:</b> Gerenciamento do capital de giro como principal função do gestor.....	55
<b>Gráfico 7:</b> Participação dos gestores em capacitação na área de gestão de capital de giro.....	56
<b>Gráfico 8:</b> Origens dos recursos financeiros no início das atividades, para financiamento do capital de giro .....	56
<b>Gráfico 9:</b> Desenvolvimento de plano de negócios prevendo a necessidade de capital de giro no início das atividades .....	57
<b>Gráfico 10:</b> Período de maior crescimento das operações.....	57
<b>Gráfico 11:</b> Acompanhamento de indicadores de gestão de capital de giro.....	58
<b>Gráfico 12:</b> Frequência nas revisões de orçamento de caixa.....	58
<b>Gráfico 13:</b> Realização de inventário periódico .....	59
<b>Gráfico 14:</b> Nível de conhecimento do valor do estoque .....	59
<b>Gráfico 15:</b> Nível de volume de estoques.....	60
<b>Gráfico 16:</b> Frequência de revisões sobre giro de estoque .....	60
<b>Gráfico 17:</b> Dificuldade causados por insuficiência de capital de giro .....	61
<b>Gráfico 18:</b> Representatividade das compras a prazo.....	61
<b>Gráfico 19:</b> Pagamento aos fornecedores .....	62
<b>Gráfico 20:</b> Realização de renegociações com fornecedores .....	62
<b>Gráfico 21:</b> Frequência de revisões sobre prazos de pagamento de fornecedores .....	63
<b>Gráfico 22:</b> Representatividade das vendas à vista .....	63
<b>Gráfico 23:</b> Frequência de revisões sobre prazos ofertados aos clientes.....	64
<b>Gráfico 24:</b> Revisões sobre política de desconto aos clientes para antecipação ou pagamento à vista.....	64
<b>Gráfico 25:</b> Acesso a captação de todos os recursos necessários para financiamento do capital de giro.....	65



<b>Gráfico 26:</b> Restrições financeiras que dificultam a captação de recursos para financiamento do capital de giro .....	65
<b>Gráfico 27:</b> Problemas de inadimplência .....	66
<b>Gráfico 28:</b> Frequência de revisões sobre perdas de inadimplência.....	66
<b>Gráfico 29:</b> Realização de antecipação de recebíveis.....	67
<b>Gráfico 30:</b> Taxa de juros praticados para antecipação de recebíveis.....	67
<b>Gráfico 31:</b> Comprometimento dos limites de crédito junto às instituições financeira .....	68
<b>Gráfico 32:</b> Revisões sobre linhas de financiamento de capital de giro.....	68

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

**CCL** – Capital Circulante Líquido

**EPP** – Empresa de Pequeno Porte

**GEM** - Global Entrepreneurship Monitor

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ME** – Micro Empresa

**MEI** – Microempreendedor Individual

**MPE** – Micro e Pequenas Empresas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Prazo Médio de Estocagem

**PME<sub>pt</sub>** – Prazo Médio de Estocagem de Produtos Terminados

**PMF** – Prazo Médio de Fabricação

**PMP** – Prazo Médio de Pagamento

**PMR** – Prazo Médio de Recebimento

**PMV** – Prazo Médio de Venda

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa do Trabalho .....	14
1.4 Classificação Metodológica do Trabalho .....	14
1.5 Estrutura do Trabalho .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Micro e Pequena Empresa no Brasil.....	16
2.1.1 Conceito e Caracterização de Micro e Pequena Empresa .....	16
2.1.2 Panorama das Micro e Pequena Empresas Brasileiras .....	18
2.2 Aspectos da Gestão de Recursos Voltados à Produção.....	19
2.2.1 Gestão de capital de giro .....	19
2.2.2 Gestão de fluxo de caixa.....	23
2.2.3 Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro.....	25
2.2.4 Gestão de estoque .....	28
<b>3 MORTALIDADE EMPRESARIAL E DIFICULDADES NA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Mortalidade Empresarial .....	34
3.2 Dificuldades na Gestão de Capital de Giro apontados pela Literatura.....	36
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
<b>5 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário aplicado aos gestores das MPE da região de Catanduva ..</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são importantes para a economia brasileira, pois são responsáveis por relevante parcela da geração de empregos e da geração de riquezas. Segundo SEBRAE (2014), existem 8,9 milhões de MPE (Micro e Pequenas Empresas) no Brasil, representando aproximadamente 99% do total das empresas brasileiras, geram 52% dos empregos formais e são responsáveis por 27% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Nos últimos anos importantes políticas de incentivo a pequenos negócios vem favorecendo o empreendedorismo no Brasil, em 2006 houve um marco importante para o fortalecimento das MPE através da criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em 2009 houve a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) e a ampliação dos limites de faturamento do sistema de tributação do Simples Nacional. O crescimento de pequenos negócios ocorridos nos últimos anos associada a melhora na competitividade, tende a proporcionar impactos expressivos no cenário econômico brasileiro na criação de empregos, ampliação da massa salarial, arrecadação de tributos, melhor distribuição de renda e consequentemente desenvolvimento social. (SEBRAE, 2013)

O sonho de empreender está diretamente relacionado com os anseios dos brasileiros, que segundo GEM (2014) está atrás apenas do sonho de ter a casa própria e de viajar pelo Brasil, e que fazer uma carreira em uma empresa como empregado vem apenas em oitavo lugar. Segundo a pesquisa, a maioria dos entrevistados afirmou não ter medo do fracasso. Por um lado estes resultados são interessantes pelo aspecto do forte empreendedorismo revelado, por outro lado isso pode ser uns dos fatores que elevam o número de mortalidade da MPE, pois o ímpeto dos empreendedores brasileiros pode revelar uma carência de investimento de tempo e recursos em capacitação profissional.

A mortalidade empresarial nesta categoria de empresas apresenta níveis muito elevados. De acordo com o SEBRAE (2013), no Brasil, 24,4% das empresas encerram suas atividades antes de completarem dois anos da sua constituição e uns dos principais fatores que interferem e prejudicam a gestão dos pequenos negócios, levando muitas vezes a mortalidade empresarial precoce, é a dificuldade na gestão de capital de giro.

Muitos estudos no Brasil e no mundo discutem o tema mortalidade empresarial em MPE e quais os seus principais fatores causadores, porém o presente trabalho visa abordar

como problemática a mortalidade empresarial causado principalmente por dificuldades na gestão de capital de giro MPE industriais.

Vários são os autores que apontam problemas relacionados a gestão de capital de giro como principal ou um dos principais causadores da mortalidade empresarial das MPE no Brasil e no mundo contribuindo assim para o desenvolvimento da problemática do presente trabalho. Edmister (1972), Barrow (1993), Watson e Everett (1996), Seidel e Kume (2003), Camargos et al (2010), Santos, et al (2009), Carvalho e Schiozer (2012) e Nascimento et al (2013) publicaram pesquisas convergentes que revelam que fatores que interferem na gestão de capital de giro são responsáveis por grande parte da mortalidade empresarial em MPE.

Com o trabalho pretende-se explicar as principais dificuldades encontradas pelos gestores de MPE industriais em problemas relacionados ao financiamento da produção no curto prazo, o que está conectado à gestão do capital de giro, apontada por diversos autores como uma das principais causas da mortalidade empresarial.

Muito embora diversos estudos tenham focado a gestão de capital de giro, na abordagem convencional da administração, para investigar fatores que causam o fracasso das MPE, a literatura é carente de estudos que levantem e investiguem aqueles possíveis fatores que possam prejudicar mais diretamente a produção continuada de produtos por esta categoria de empresas. Esta abordagem constitui-se em um elemento inovador.

O conhecimento desses fatores que prejudicam a continuidade produtiva pelos aspectos financeiros tem como contribuição subsidiar as ações da comunidade empresarial voltados para estudos das MPE brasileiras e conseqüentemente orientar melhores práticas de gestão dos recursos financeiros a curto prazo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Neste contexto, a questão de pesquisa que motiva o estudo é a seguinte: quais são os principais fatores, no âmbito da gestão de recursos materiais e financeiros, que prejudicam a continuidade da produção de produtos no curto prazo em MPE industriais?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo que se pretende cumprir com esta pesquisa é identificar, apresentar e discutir os principais fatores, no âmbito da gestão de recursos materiais e financeiros, que prejudicam a continuidade da produção de produtos e serviços no curto prazo em pequenas empresas industriais brasileiras.

## **1.3 Justificativa do Trabalho**

A relevante geração de riquezas e empregos no Brasil e no mundo é uma realidade que aponta a importância das MPE, porém, concomitante a essa importante representatividade, a mortalidade empresarial muitas vezes precoce também é uma realidade e causa grandes danos a sociedade, seja pelos aspectos social ou econômico (GEM, 2014).

Problemas relacionados ao capital de giro são apontados pela literatura como a principal causa do insucesso empresarial, de acordo com Nascimento e Reginatto (2013) e SEBRAE (2006). O estudo dos fatores, no âmbito da gestão de recursos materiais e financeiros, que prejudicam a continuidade da produção de produtos e serviços no curto prazo em pequenas empresas industriais brasileiras, torna-se fundamental para contribuir com o entendimento dos fatores que tanto interferem a continuidade dos pequenos negócios não só para evitar a falência empresarial, mas também para melhorar os resultados dos pequenos negócios industriais.

Considerando portanto a relevante representatividade das MPE no cenário brasileiro, a forte tendência de crescimento para esse gênero de empresas e o alto índice de mortalidade causada por aspectos relacionados a gestão de capital de giro, o presente trabalho torna-se relevante e, conseqüentemente, disponibiliza essas informações a comunidade empresarial e acadêmica.

## **1.4 Classificação Metodológica do Trabalho**

A pesquisa é de natureza descritiva, transversal e qualitativa, o instrumento para a coleta de dados foi realizada através de formulário. Foram selecionadas 55 MPE industriais, da região de Catanduva que apresentaram dificuldade na gestão de capital de giro para

financiamento de suas atividades produtivas. A metodologia adotada é uma pesquisa tipo *survey* através da coleta de dados em formulário estruturado com gestores de capital de giro das MPE.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em seis seções. A primeira seção apresenta a introdução de forma a contextualizar o tema do trabalho, a questão da pesquisa, o objetivo do trabalho e as justificativas. Na segunda seção é apresentado a fundamentação teórica, abordando os conceitos de micro, pequena e média empresa no Brasil e, também, os conceitos de gestão de capital de giro. Na terceira seção o trabalho apresenta a revisão da literatura de trabalhos já efetuados pertinentes à mortalidade empresarial e, também, os fatores que dificultam a viabilidade da produção pela gestão de recursos materiais e financeiros. Na quarta seção os procedimentos metodológicos que foram adotados na presente pesquisa. A apresentação e análise dos dados, por sua vez, fazem parte da quinta seção e, na sexta e última seção, as conclusões e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Micro e Pequena Empresa no Brasil**

#### **2.1.1 Conceito e Caracterização de Micro e Pequena Empresa**

Neste tópico tem-se como propósito conceituar micro e pequena empresa. Para compreender esse conceito é importante ressaltar os aspectos que caracterizam o porte empresarial, dentre eles aspectos fiscal, legais e trabalhistas. De acordo com Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas), as empresas que faturam em um ano-calendário até R\$ 360.000,00 são consideradas micro empresas e empresas que faturam entre 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 no ano-calendário, são considerados empresas de pequeno porte.

No capítulo II da Lei complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) trata com clareza essa consideração da porte por faturamento bruto:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.



Para diferenciar o porte da empresa, o SEBRAE (2006) classifica a empresa pela quantidade de trabalhadores. Para o segmento comercial e prestação de serviços, as empresas que têm até 09 empregados, são consideradas micro empresas, no segmento industrial são consideradas micro empresas aquelas com até 19 empregados. No segmento das indústrias, as empresas com 20 a 99 empregados, e, empresas prestadoras de serviços e comerciais que possuem de 10 a 49 trabalhadores, são enquadradas como empresas de pequeno porte. O SEBRAE (2006) também caracteriza a média empresa, que para o segmento industrial fica entre 50 e 499 empregos gerados e para o segmento comercial e prestação de serviços fica entre 50 e 99 empregos gerados.

Existem portanto duas maneiras de enquadramento de MPE (micro e pequenas empresas) no Brasil, ou seja, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas enquadram as MPE pelo faturamento bruto, enquanto que o SEBRAE enquadra as MPE pela quantidade de empregados.

O quadro 1, demonstra a diferença de critérios utilizados para enquadramento do porte de empresas brasileiras de acordo com os critérios a Lei Complementar 123 e também do SEBRAE.

**Quadro 1:** Caracterização das empresas em relação ao porte das MPE brasileiras

Porte Empresarial	Lei Complementar 123	SEBRAE	
		Empresas Comerciais e Serviços	Empresas Industriais
Micro Empresa	Faturamento bruto de Até R\$ 360.000,00 ao ano-calendário	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	Faturamento Bruto de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 ao ano-calendário	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	Não existe previsão na lei complementar 123	De 50 a 99 Empregados	De 100 a 499 empregados

**Fonte:** Lei Complementar 123 (2006), SEBRAE (2014).

### **2.1.2 Panorama das Micro e Pequena Empresas Brasileiras**

As MPE brasileiras geram 52% dos empregos formais e possuíam aproximadamente de 8,9 milhões de MPE, com a seguinte distribuição de acordo com pesquisa do SEBRAE (2014): MEI com cerca de 2,6 milhões, ME com 5,1 milhões e EPP com 945 mil empresas em 2012, é possível perceber um grande crescimento quando comparados aos dados de 2009 onde existiam 47 mil empresas do MEI (micro empreendedor individual), 4,1 milhões ME e 660 mil empresas EPP, ou seja um aumento de 3,9 milhões de novas empresas enquadradas no universo das MPE. Porém é possível perceber que a maior parte do aumento está concentrado principalmente pela criação do sistema MEI em 2009 onde os próximos anos tiveram saltos expressivos para essa modalidade empresarial. A comparação do crescimento considerando apenas ME e EPP se torna mais coerente e determina uma melhor realidade para o crescimento das MPE, onde houve um crescimento de 25,5% em empresas ME e 43,10% em empresas EPP, os dados revelam uma forte tendência de crescimento causada principalmente pelas políticas de incentivo como exemplo da Lei Complementar 123 denominada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

O sudeste do Brasil é a região que concentra a maior quantidade de MPE, praticamente a metade dos pequenos negócios estão concentrados na região sudeste do Brasil, sendo 49,7% das ME e 53,4% das EPP (SEBRAE, 2014).

O fenômeno do crescimento empresarial de pequenos negócios pode ser associado com a pesquisa da GEM (2014), onde o sonho em empreender está entre os principais sonhos da população brasileira.

A importância das MPE no Brasil não está caracterizada apenas pelo aumento da quantidade de novas empresas, mas também pode ser considerado pela participação das MPE no PIB brasileiro. Segundo SEBRAE (2014) através de dados extraídos do IBGE, a participação no PIB das MPE em 1985 no Brasil era de 21%, em 2011 atingiu 27% do PIB brasileiro. As MPE já são as principais geradoras de riquezas no comércio brasileiro com 53,4% do PIB para esse setor, na indústria a participação das MPE é de 22,5% e no setor de serviços 36,3%.

Muito embora exista uma participação relevante frente a economia brasileira, as exportações das MPE ainda estão bem singelas quando comparadas com a participação do PIB ou até mesmo geração de empregos. Em 2011 MPE exportaram 2,2 bilhões de dólares, o que representa apenas 0,86% do total das exportações brasileiras. Os dados revelam que

embora grandes políticas de incentivo a MPE no Brasil foram realizadas, poucas empresas nesse categoria conseguem ter acesso ao comércio exterior (SEBRAE, 2014).

## **2.2 Aspectos da Gestão de Recursos Voltados à Produção**

### **2.2.1 Gestão de capital de giro**

O capital de giro é formado por todos os recursos necessários para sustentar as operações cotidianas de uma empresa, ou seja, é o capital disponível para circulação dos negócios, está conectada com as vendas, compras, volume de estoque, políticas de prazo de vendas, prazos de compras e tempo de produção. A gestão de capital de giro impacta diretamente o fluxo de caixa da empresa sendo que a gestão do capital de giro determinará a necessidade em ter mais ou menos capital de giro para suportar os financiamento das atividades operacionais (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 1978).

De acordo com Assaf Neto e Lima (2010), o capital de giro envolve aqueles recursos financeiros circulantes entre as diversas etapas do processo produtivo de uma empresa, em determinado período.

Segundo Gitman (1997), a gestão de capital de giro abrange a administração do ativo circulante e passivo circulante da empresa. Dentro desse contexto, o capital de giro precisa manter o menor nível possível para permitir melhor desempenho operacional da atividade.

A gestão de capital de giro envolve basicamente as decisões de compras e vendas tomadas pelas empresas, assim, acontece também com suas decisões relacionadas as atividades operacionais e financeiras. Na gestão de capital de giro a política adotada nas atividades operacionais tais como: estocagem, compras de materiais, produção, venda, prazos de recebimentos e pagamentos se tornam fundamentais para a determinação do volume de capital de giro que deverá ser composto na atividade operacional da empresa. A gestão do capital de giro vem cada vez mais ganhando importância principalmente pelas elevadas taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras e também pelo acirramento da concorrência (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

O capital de giro corresponde aos ativos circulantes mantidos por uma empresa, ou seja, é o montante necessário para a empresa financiar o ciclo operacional que compõe desde da compra de matéria prima, ou mercadoria, até o recebimento das vendas. O tempo que

determina esse ciclo de comprar materiais, produzir, vender e receber é chamado de ciclo operacional e é isso que determinada a necessidade de capital de giro que a empresa deverá ter para suas atividades operacionais (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Mehta (1978), destaca três características do capital de giro:

a) Duração curta: os elementos que compõem o ativo circulante apresentam característica de giro rápida, de acordo com ciclo operacional da empresa que geralmente é menor do que um ano;

b) Rápida transformação e formas inter-relacionadas: os componentes do ativo circulante se transformam rapidamente em outras formas de ativo. O processo de transformação acontece da seguinte forma: o saldo de caixa é usado para suprir as necessidades de materiais e mercadoria, os estoques, por sua vez, são diminuídos para serem vendidos e elevam os saldos de caixa novamente, ou são transformados em conta a receber. Ao recebimento das vendas à prazo novamente são transformados em caixa também. Esse ciclo interrompido é conhecido como ciclo de caixa da empresa.

c) Formas de ativos e sincronização de níveis de atividade: as empresas desenvolvem três atividades básicas sendo elas produção, vendas e recebimentos, essas três atividades se fossem instantâneas e sincronizadas, evidentemente que o capital de giro não necessitaria de investimentos

O capital circulante líquido (CCL) de uma empresa é basicamente a diferença entre o valor do ativo circulante - composto basicamente por disponível, recebíveis e estoque - com o valor do passivo circulante - composto por obrigações à curto prazo como fornecedores, obrigações trabalhistas, obrigações tributárias e outras obrigações de curto prazo. Essa diferença quando positiva significa que o CCL da empresa é menor do que o passivo circulante. Quando o CCL está negativo, o entendimento é que o passivo circulante está maior do que ativo circulante, ou seja, o endividamento a curto prazo é maior do que o realizável a curto prazo, portanto o CCL pode ser apurado aplicando a fórmula:  $CCL = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$  (ASSAF NETO; LIMA, 2010). As figuras 1, 2 e 3 demonstram ilustrativamente as situações de CCL nulo, CCL negativo e CCL positivo:

**Figura 1:** Configuração do Balanço Patrimonial com o capital circulante líquido nulo

Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo não Circulante

	Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Lima (2010)

O CCL nulo ocorre quando há total igualdade entre o realizável a curto prazo (ativo circulante) e as obrigações de curto prazo (passivo circulante).

**Figura 2:** Configuração do Balanço Patrimonial com o capital circulante líquido positivo

Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo não Circulante
Ativo Não Circulante	Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Lima (2010)

O CCL positivo ocorre quando o ativo circulante é maior do que o passivo circulante.

**Figura 3:** Configuração do Balanço Patrimonial com o capital circulante líquido negativo

Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo não Circulante
Ativo Não Circulante	Patrimônio Líquido

Fonte: Assaf Neto e Lima (2010)

O CCL Negativo ocorre quando o passivo circulante é menor do que o ativo circulante.

Segundo Assaf Neto e Lima (2010) a diminuição do capital circulante líquido produz dois grandes benefícios: o primeiro é liberar capital investido em giro, pois todo dinheiro empregado na empresa tem um custo de oportunidade e, portanto, quanto menor for o capital investido menor é o custo de capital e isso proporciona gerar maior valor econômico para o

negócio. O segundo benefício é que a redução no giro, força a empresa a buscar maior eficiência operacional, ou seja, produzir e comercializar seus produtos e serviços com menor folga financeira.

Para Gitman e Madura (2003), o gerenciamento do capital de giro é a atividade mais importante e também é a que demanda maior tempo de dedicação do gestor financeiro, pois o gerenciamento dos ativos circulantes (estoques, recebíveis e disponível) e passivos circulantes (contas a pagar e provisões), buscam o equilíbrio entre a lucratividade e o risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

Principais transações que afetam o CCL segundo Assaf Neto e Lima (2010):

Transações que elevam o CCL:

- a) Empréstimos e financiamentos a longo prazo;
- b) Integralização de capital;
- c) Geração de Resultado (Lucro);
- d) Venda de Imobilizado;
- e) Recebimento de Realizáveis a longo prazo, etc.

Transações que reduzem o CCL:

- a) Amortização de Empréstimos e Financiamentos de longo prazo;
- b) Prejuízo;
- c) Compra de imobilizado com pagamento à vista, etc.

Operações que ocorrem unicamente no âmbito do curto prazo ou longo prazo que não afetam o capital circulante líquido:

- a) Pagamento de dívidas a curto prazo;
- b) Compra de estoque à vista;
- c) Aquisição de imobilizado através de financiamento de longo prazo, etc.

O capital de giro de uma empresa pode ser classificado em fixo e sazonal, a parte fixa é determinada pela atividade normal da empresa que é quantificada pelas necessidades de capital de giro e ciclo operacional em determinado período, ou seja, o capital circulante fixo é um investimento cíclico de recursos em giro que se repetem periodicamente e, conseqüentemente, se tornam permanentes. O capital de giro sazonal é determinada por ocorrências e variações temporárias que ocorrem normalmente nas atividades nos negócios empresariais. Essas ocorrências sazonais podem acontecer, por exemplo, quando aquisições de estoques ocorrem para suprir períodos de entressafra ou até mesmo maiores volumes de vendas motivada por fatos temporários. O capital de giro de um negócio sofre variações ao longo do tempo, ocasionado, principalmente, pelo crescimento da atividade e pelas

sazonalidades das vendas. Esse comportamento empresarial determinam quais serão os limites de investimentos no capital de giro, portanto, a parte sazonal do capital de giro é medida justamente pela diferença, em determinado momento, entre o montante do investimento no pico máximo e no pico mínimo, o volume mínimo de investimento e o capital de giro permanente (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

A literatura destaca o capital de giro como protagonista da existência empresarial e suas diversas práticas adotadas pelos gestores. No trabalho desenvolvido por Carvalho e Schiozer (2012), os autores compararam as práticas de gestão de capital de giro com as MPE empresas brasileiras, mais precisamente com empresas dos estados de Minas Gerais e São Paulo com as MPE britânicas. Nesse estudo foi possível identificar que existem diferenças nas rotinas de gerenciamento do capital de giro, revelando interessantes pontos de divergência ao comparar empresas que estão inseridas em contextos econômicos diferentes, sendo uma emergente, que é o caso do Brasil, e outra com uma economia desenvolvida, que é o caso dos países britânicos. O estudo ainda revela que no Brasil, a frequência de aplicação das rotinas de capital de giro são superiores da dos dirigentes britânicos, com exceção do uso de orçamento de caixa. Esse aspecto demonstra que os gestores de MPE brasileiras estão mais preocupados com a gestão dos recursos para financiamento das atividades operacionais por terem maiores dificuldade em captação de recursos dos que as empresas britânicas, fazendo com que a gestão brasileira dedique maior parte do tempo na gestão de capital de giro.

### **2.2.2 Gestão de fluxo de caixa**

Segundo Assaf Neto e Lima (2010), fluxos de caixa são os recursos financeiros que entram e saem pelo disponível (caixa) em um determinado tempo. O fluxo de caixa líquido mede o resultado de caixa da empresa, sendo apurado da seguinte forma:  $\text{fluxo de caixa líquido} = \text{lucro líquido} + \text{despesas não desembolsáveis}$ .

Zdanowicz (2000) conceitua o fluxo de caixa como o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um determinado período. Segundo o mesmo autor o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes do planejamento financeiro e constitui de informações fundamentais para o gestor avaliar a situação financeira.

A gestão de fluxo de caixa é vista por muitas organizações como um instrumento tático, ou seja, restritamente a ser utilizado no dia-a-dia, já por outras, o fluxo de caixa tem status de ferramenta estratégica onde o alcance é muito mais abrangente. O fluxo de caixa

tático é aquele utilizado apenas para acompanhamento diário e tem um propósito de curtíssimo prazo, pode ser usado para a tomada de decisão com alcance restrito e menor impacto, como por exemplo atrasar um pagamento, antecipar recebíveis, diminuir o volume de compras, etc. O fluxo de caixa com a abordagem estratégica é aquele que afeta o nível dos negócios de uma forma ampla e não unicamente limitada, as tomadas de decisões a curto prazo, mas está ligado com as decisões estratégicas da empresa (FREZATTI, 2006).

Segundo Frezatti (2006), os prazos de pagamentos e recebimentos fazem com que o lucro obtido pela empresa seja diferente da geração de caixa, por uma questão de tempo. Em determinado momento os valores deveriam se igualar se todos os elementos se transformassem em caixa no mesmo momento. O estoque também é outro fator importante ligado ao capital de giro que gera essa diferença entre o lucro e a geração de caixa.

É comum em uma situação crítica de falta de liquidez uma empresa priorizar todos os seus esforços ao caixa. Normalmente, empresas à beira da mortalidade, se empenham em encontrar alternativas relacionadas ao caixa para tentar salvar os negócios. Para Frezatti (2006), essa alternativa é válida, porém mais parece com um doente que evitava hábitos saudáveis até se confrontar com um problema sério de saúde. O autor ressalta que a empresa deve gerenciar seus fluxos de caixa seja nos momentos em que enfrenta problemas de liquidez, seja nos momentos onde esteja atravessando bons momentos.

As empresas buscam lucratividade de seus negócios e esse parece ser o foco empresarial dentro da normalidade das atividades operacionais do negócios, onde lucro está relacionado com a perspectiva do princípio contábil da competência, ou seja, em situações normais o empreendedor se preocupará, fundamentalmente, com o enfoque econômico dos resultados. Porém nos casos extremos de crise financeiras vividas pelas empresa o foco certamente é o resultado financeiro (geração de caixa). Teoricamente não deveria ser assim, considerando que os dois resultados estão ligados diretamente, e, o princípio da continuidade empresarial uma vez realizado, o resultado econômico e o resultado financeiro também deverão ser efetivados (FREZATTI, 2006).

Identificar a necessidade de caixa e prever o giro do ativo líquido de uma empresa não é tarefa fácil, pois exige qualidade das informações financeiras. Muitas MPE, por não contarem com recursos necessários de pessoal ou até mesmo tecnológico (sistemas informatizados), sofrem por não disponibilizarem de informações confiáveis e em tempo hábil, o que dificulta a gestão dos fluxos de caixa.

A importância do fluxo de caixa não interfere apenas na área financeira, mas também interfere em outras áreas, conforme ressaltam Assaf Neto e Silva (1997):



a) A área de produção altera os prazos de fabricação dos produtos, conseqüentemente, altera as necessidades de caixa, da mesma forma os custos de produção promovem reflexos sobre o caixa;

b) As decisões de suprimentos devem estar sintonizadas com a existência de saldos de disponíveis de caixa, ou seja, harmonizar os vencimentos das compras com os prazos de recebimentos de vendas;

c) Políticas de cobranças mais ágeis e eficientes permitem disponibilidade de recursos financeiros de uma forma mais rápida, em consequência, isso proporciona melhor disponibilidade de recursos financeiros;

d) O departamento de vendas deve promover um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e sobre os hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira que não comprometa negativamente o fluxo de caixa, ou seja, os prazos de vendas devem ser avaliados para analisar os impactos sobre os resultados do caixa; e

e) A área financeira deve avaliar com rigor o perfil do seu endividamento para que os desembolsos ocorram concomitante com a geração de caixa.

### **2.2.3 Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro**

As atividades operacionais de uma empresa podem ser definidas pela sequência repetida da produção de bens e serviços, estocagem, vendas e respectivos recebimentos. Essas operações proporcionam à empresa expectativa de obter lucro. Esse processo natural e permanente é denominado ciclo operacional da empresa, compondo todas as fases das atividades operacionais da empresa.

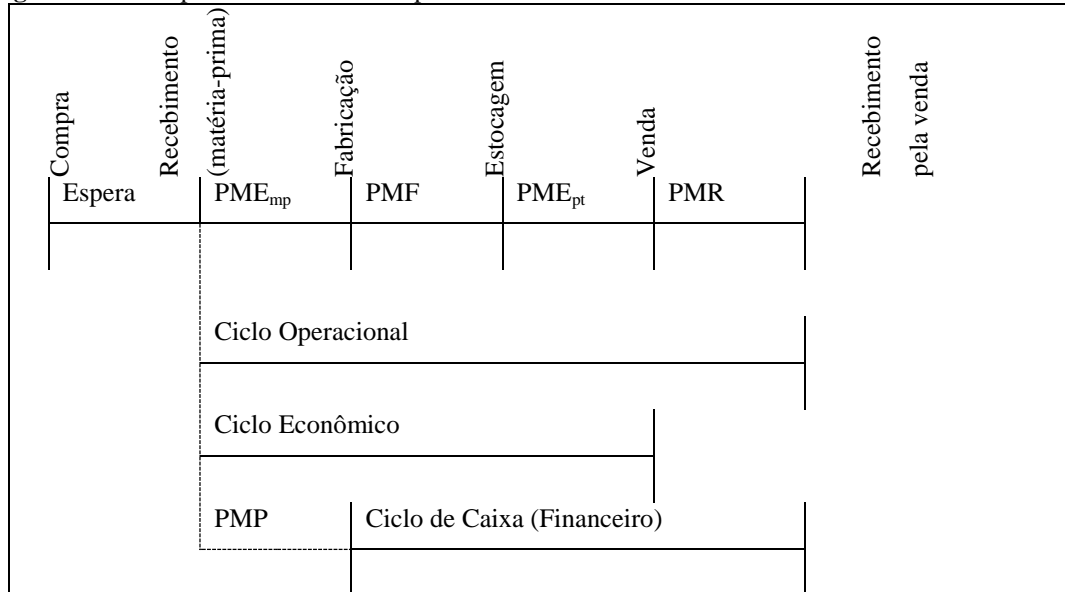
O ciclo operacional está ligado ao intervalo de tempo necessário para a realização de todos os processos operacionais da empresa, desde a compra de mercadorias ou matéria-prima, tempo de produção, pagamento dos fornecedores, o tempo de estocagem, venda e o recebimento de clientes.

Gitman (2002) e Assaf Neto e Lima (2010) esclarecem que o ciclo operacional tem início quando a empresa adquire matéria-prima ou mercadoria, produz e comercializa até o recebimento das vendas. O ciclo operacional pode ser definido como o intervalo existente entre a compra de mercadoria e o recebimento das vendas realizadas.

É importante ressaltar que o ciclo operacional oscila de acordo com o giro do estoque da empresa e ainda mais com o recebimento das vendas. Com o cálculo deste ciclo é possível mensurar a real necessidade do fluxo de caixa e do investimento no capital de giro.

A figura 4 permite visualizar todos os processos envolvidos no ciclo operacional de uma empresa:

**Figura 4:** Ciclo operacional de uma empresa industrial



$PME_{mp}$  = prazo médio de estocagem das matérias-primas; PMF = prazo médio de fabricação,  $PME_{pt}/PMV$  = prazo médio de estocagem dos produtos terminados/prazo médio de venda, PMR = prazo médio de recebimento, PMP = prazo médio de pagamento a fornecedores.

**Fonte:** Adaptado de Assaf Neto e Lima (2010)

A figura 4 dispõe linearmente o ciclo operacional, segmentado em intervalos de tempo operacional. Este ciclo se inicia no momento em que a matéria-prima entra no almoxarifado e torna-se disponível para o processo produtivo. Para uma empresa que não produz, apenas revende, o ciclo operacional tem início no momento em que o produto entra na empresa e passa a fazer parte do estoque. Neste caso, o prazo médio de fabricação (PMF) e o prazo médio de estocagem do produto acabado ( $PME_{pt}$ ) são inexistentes.

A definição dos prazos médios de cada etapa que compõe o ciclo operacional de uma empresa é fundamental para a elaboração do planejamento, que permitirá identificar o giro de caixa e o ativo líquido necessário para suprir este giro.

O ciclo econômico faz parte do ciclo operacional, abrangendo as etapas de produção propriamente dita. Ou seja, tem início com a entrada e estocagem da matéria-prima, em seguida pelo processo de fabricação e termina com a saída do produto vendido, prazo de

pagamento a fornecedores e o prazo de recebimento das vendas, portanto, não fazem parte deste ciclo. (ASSAF NET; LIMA, 2010).

A gestão do ciclo econômico é essencial para a saúde financeira da empresa, pois caso o giro do estoque ocorra de forma lenta e gradativa, provocará maior investimento de capital de giro e conseqüentemente aumentará o ciclo operacional da empresa. O aumento do ciclo econômico provocará necessariamente o aumento da necessidade de capital de giro e, caso não existam recursos próprios para sanar essa necessidade, será necessário a captação de recursos no mercado para manter as obrigações em dia.

Fatores como o tempo que o produto acabado fica estocado (PME) e o tempo despendido para sua produção (PMF) podem comprometer o caixa de uma empresa e são facilmente identificados no ciclo econômico, cuja análise mostra que não só os prazos de pagamentos e recebimentos afetam o caixa, mas todo o processo de fabricação é decisivo para o bom controle financeiro.

O ciclo financeiro se inicia no momento em que a empresa paga seu fornecedor (PMP) e termina quando a empresa recebe pelas vendas (PMR). Por retratar a movimentação de caixa propriamente dita, este ciclo é também denominado ciclo de caixa. Ciclo financeiro e ciclo de caixa são, portanto, a mesma coisa.

Gitman (2002) define com clareza o ciclo financeiro afirmando que este “engloba o período de tempo que vai do momento em que se faz um desembolso para adquirir matéria-prima, até o momento em que é recebido o pagamento pela venda do produto acabado e vendido”. Tem início, portanto, no ato do desembolso de capital para a compra de mercadoria que será transformada ou, em alguns casos, revendida diretamente pela empresa e encerra-se no momento do recebimento referente às vendas efetuadas. Representa, assim, o tempo em que a empresa deve solucionar fontes de financiamento para sustentar seu ciclo operacional.

O tempo existente desde o desembolso inicial de despesas até o recebimento do produto da venda é definido por Assaf Neto e Lima (2010) como ciclo financeiro, ou seja, representa o tempo em que a empresa deve solucionar fontes de financiamento para sustentar seu ciclo operacional.

A gestão de capital de giro não se apresenta homogênea. Para Howth e Westhead (2003), o comportamento dos gestores quanto a gestão de capital de giro são consideravelmente variáveis, pois recebem atenção em níveis variados de acordo com a importância que o gestor estabelece e suas respectivas prioridades frente a decisões de capital de giro, tais como gestão de crédito, gestão de estoque e contas a pagar.

#### 2.2.4 Gestão de estoque

A gestão de estoque é, basicamente, o ato de gerenciar recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de mercadorias, dentro de um empresa.

Independentemente dos motivadores existentes para redução dos níveis de estoques, a dinâmica do consumo de materiais num determinado elo da cadeia de suprimentos pode ser representada por gráficos, relatórios, sistemas de gestão de estoque e métodos de estatísticos de previsão de demanda.

Estoque define-se em acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação e é também usado para descrever qualquer recurso armazenado. Normalmente o termo é usado para fazer referência a recursos de entrada transformada. Assim uma empresa de manufatura manterá estoques de material. Pode ser também especificado como, regra e meios para se manter a quantidade de mercadorias disponível para uso ou venda, sempre que precisar, assim como medida de fornecimento rápido (BALLOU, 2007)

A definição do termo gestão está diretamente relacionada com a dinâmica da empresa em obter determinado resultado diante das dificuldades ocorridas durante o funcionamento da mesma (NAKAGAWA, 1993).

O conceito de gestão presente no mundo dos negócios se materializa através de planejamento, execução e controle. O planejamento decide, antecipadamente, o que deve ser feito. A execução é a operacionalização das atividades, ou seja, refere-se ao desenvolvimento das ações planejadas. Concomitantemente à execução, o controle permite o acompanhamento da realização das atividades: verificação do que está sendo feito, comparação com o que deveria estar sendo feito, identificação de divergências e tomada de medidas necessárias para a correção de desvios. Observa-se por isso que a forma pela qual esses elementos interagem reflete na gestão da organização. (FREZATTI, 2006).

No entendimento de Schmidt (2002) o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Neste caso, são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle – etapas estas desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Gestão é muito mais que o conhecimento e administração de variáveis internas. Trata-se, também, de um aprimoramento da adoção de instrumentos que, entre outras funções, possam antecipar impactos no ambiente. Amplia-se o campo de atuação do gestor e as decisões tornam-se direcionadas de acordo com a necessidade, isto é, a decisão é tomada levando em consideração informações internas e externas. Uma oportunidade ou momento de mercado pode determinar uma linha de ação, caso a administração esteja preparada para tal. Em sentido contrário, uma fragilidade não identificada pode determinar o encerramento das atividades.

Gestão pode ser visualizada como ação de levar o patrimônio do empreendimento a um estágio pré-determinado; no sentido de programá-lo, tendo em consideração as incertezas ambientais e dificuldades internas. Considerando que a existência de controle interno aumenta as chances de satisfação dos interesses econômico-sociais da empresa, pode-se dizer que gestão significa um conjunto de ações precisas que servem para averiguar um resultado empresarial que se encaixe em determinado grau de satisfação.

O termo controle está relacionado a uma ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado.

Percebe-se que a principal finalidade do controle é assegurar que uma organização alcance seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Porém, para que isso ocorra com êxito, os sistemas devem ser verdadeiros.

Attie (2010) evidencia que uma empresa deve apresentar sistemas que possam garantir o conhecimento dos eventos ocorridos em cada um de seus segmentos, que devem ser escriturados e passados aos gestores de forma tempestiva. Assim, a empresa deve estar em posse de sistemas que sejam confiáveis, mostrando a real situação financeira da organização.

Existem certas características que são comuns a todos os problemas de controle de estoque, não importando se são matérias-primas, material em processo ou produto acabado. É preciso entender esses traços básicos. Eles são os seguintes: custos associados ao estoque, função do controle de estoque, objetivo do controle de estoque, política de estoque e princípios básicos para controle de estoque. (BALLOU, 2007).

D'Avila e Oliveira (2002) conceitua a expressão "controle interno" como sendo um processo aplicado pela gerência e demais empregados com o intuito de assegurar o cumprimento dos objetivos propostos de maneira eficiente e eficaz.

Crepaldi (2009) e Magliavacca (2002), por sua vez, aprofundam o conceito, ao especificar que o controle interno engloba toda a organização, e caracteriza-se como controle contábil e administrativo. Os controles contábeis estão ligados à controles físicos sobre bens,

segregação de funções, rotação de funcionários e elaboração de relatórios periódicos. Os administrativos, por outro lado, dizem respeito aos métodos e procedimentos que visam a adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização.

Attie (2010), em sua classificação de controle interno, destaca que a implantação destes mesmos procedimentos de controle precisa levar em conta seu custo de execução e considerar que benefícios podem trazer à empresa. Segundo o autor, “é preciso observar atentamente tal custo, para então verificar se a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa”.

A administração do controle de estoque tem a função de minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que, o custo financeiro também se eleva. Uma empresa não poderá trabalhar sem estoque, pois, sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto. Somente algumas matérias-primas têm a vantagem de estocar, em razão da influência da entrega do fornecedor. Outras matérias-primas especiais, o fornecedor precisa de vários dias para produzi-la.

O objetivo do controle de estoque é otimizar o investimento em estoque, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido. O estoque do produto acabado, matéria-prima e material em processo não serão vistos como independentes. Todas as decisões tomadas sobre um dos tipos de estoque influenciarão os outros tipos. Às vezes acabam se esquecendo dessa regra nas estruturas de organização mais tradicionais e conservadoras. O controle de estoque tem também como objetivo qualificado o planejamento da estocagem, assim como, controlar e replanejar o material armazenado na empresa. (BALLOU, 2007).

Na gestão de capital de giro, um dos principais enfoques é o giro de estoque. Para Viana (2006), este representa a armazenagem de mercadorias com previsão de uso futuro, com o objetivo de atender à demanda, assegurando disponibilidade de produtos. Os estoques cumprem diversas finalidades, como melhorar o nível de serviço, incentivar economias na produção e proteger a empresa contra incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento. Administrá-los, portanto, consiste, essencialmente, em determinar qual o nível médio do estoque a ser mantido para que a segurança seja garantida, minimizando o custo total.

Os estoques de matérias-primas compreendem os insumos e materiais básicos que são incorporados ao processo produtivo da empresa, isto é, são os principais itens utilizados para a produção dos produtos e serviços da corporação. Os estoques de produtos acabados referem-se aos produtos já prontos, cujo processamento foi terminado. Constituem o estágio final do

processo produtivo que já passaram pelas fases de matéria-prima e de materiais em processamento, ou materiais semiacabados. Os estoques de produtos em fabricação compreendem os materiais usados no processo produtivo. Sabe-se que quanto maior o ciclo de produção, maior será o nível de produtos em fabricação e conseqüentemente maior será a necessidade de capital e giro.

Já os materiais expedientes, são identificados como aqueles utilizados no decorrer do dia de trabalho, e variam de acordo com o tipo da empresa em questão e a natureza da função desempenhada pelo funcionário. Os materiais de expediente envolvem, principalmente, a parte de materiais de escritório.

Para Arnold (1999), quando se trata de planejamento do estoque, é necessário, que o responsável escolha o que comprar baseado na quantidade demandada de cada produto em suas variações de modelo. Procura-se atender a esses requisitos considerando, basicamente, os fatores custo e capital, minimizando um e maximizando o outro. Faz-se uso também de previsões que supõem uma demanda do tipo contínuo, nas quais os instantes são relativamente próximos e as variações razoavelmente pequenas. Cada item é controlado individualmente e suas demandas são previstas com base em fatores de aleatoriedade. O seu enfoque na gestão de estoque convencional e na produção são relações de dependência simples de demandas entre diversos materiais.

Com a utilização de um planejamento de estoques, a organização torna-se mais flexível, o capital será investido corretamente e a aquisição de mercadorias acontecerá de acordo com a demanda, o que evitará acúmulos desnecessários. Segundo Martins (2001), “para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos”. Assim, torna-se necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório.

A velocidade com que um pedido é processado pela administração de vendas e recebido pela distribuição é fundamental para a redução do ciclo do pedido. Quanto melhor for a sintonia entre setor de vendas e fornecedores, menores serão os transtornos para a organização na hora de efetuar seus pedidos. Com um estoque de segurança adequado e controlado, a empresa sempre atenderá à demanda do mercado com a máxima eficiência. (BERTAGLIA, 2006).

Conforme a abordagem de Viana (2006), o estudo dos estoques está pautado na previsão do consumo de material. As previsões de consumo ou da demanda estabelecem

estimativa futura dos materiais adquiridos pela empresa, e podem ser classificadas em três grupos:

a) **Projeção:** são aquelas que admitem que o futuro seja repetição do passado. O grupo é identificado como de natureza quantitativa;

b) **Explicação:** procura-se explicar o consumo do passado mediante leis que relacionam o mesmo a outras variáveis, cuja evolução é conhecida ou previsível;

c) **Predileção:** a experiência das pessoas envolvidas e conhecedores de fatores influentes no mercado estabelece a evolução dos consumos futuros.

A previsão de consumo determina estimativas futuras dos produtos que a empresa comercializa. E especifica, assim, quais produtos, quanto deles e quando serão vendidos.

Há informações básicas na previsão dos estoques que se dividem em duas categorias: quantitativas, que vão desde o fluxo de vendas em período anterior até a influência exercida pela divulgação de uma nova propaganda; e qualitativas, que estão diretamente ligadas às opiniões das pessoas envolvidas na cadeia, como gerentes, vendedores, compradores e outros.

Existem ainda diversos fatores que podem alterar o comportamento do consumo e influenciar na previsão para os estoques, tais como: influências políticas, conjunturais, e sazonais, além de alterações no comportamento dos clientes, inovações técnicas, preços competitivos dos concorrentes e outros fatores que sofrem variações de acordo com o seguimento de mercado da empresa.

Devido à necessidade de se trabalhar com grande número de fornecedores, itens e produtos, controlar os estoques de uma empresa torna-se uma tarefa complexa e dinâmica. O estoque deve estar de acordo com a estrutura da organização - sempre pronta a oferecer o menor custo possível ao seu público consumidor. Pode-se dizer desse modo, que o objetivo do controle de estoque é otimizar o investimento no mesmo, aumentando o uso dos meios internos da empresa, reduzindo a quantidade de estoque ao nível mais baixo possível, de maneira consistente com as metas de prestação de serviço ao cliente, e de modo a obter o menor custo logístico total (BOWERSOX, 2003).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), para se obter um gerenciamento eficiente dos estoques, os gestores devem discriminar todos os itens estocados, de forma que possam aplicar um grau de controle a cada item de acordo com sua importância. Depois, devem realizar um investimento em sistema de processamento de informação que tenha capacidade de gerenciar o controle dos estoques.

O alto nível de competitividade mercadológica presentes em todos os lugares, e os impactos gerados pela necessidade de capital de giro de empresas causados pelo ciclo



operacional e financeiro retratam isso. Estruturas foram enxugadas, paradigmas foram rompidos, independentemente do tamanho da empresa, faz-se necessário também para uma gestão econômica que haja um controle de estoque eficiente na produção de uma organização, no que tange ao crescimento econômico e no fornecimento de produtos. O estoque é visto nessa abordagem com o principal item do capital de giro por isso merece atenção especial nos fatores que influenciam a necessidade do capital de giro das MPE. Quem faz um controle de estoque eficiente, frequentemente, consegue praticar melhores preços, atender com agilidade e tem mais qualidade no serviço prestado ou produto comercializado, principalmente ao diminuir a necessidade de capital de giro.

## **3 MORTALIDADE EMPRESARIAL E DIFICULDADES NA GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO**

### **3.1 Mortalidade Empresarial**

Há muitos anos se discute mortalidade empresarial e vários pesquisadores já publicaram trabalhos com objetivos de identificar quais fatores levavam as empresas à esse ponto. Edmister (1972) publicou uma pesquisa que aplicou ferramentas para análise em MPE, onde revelou que a inadequada gestão financeira está associada diretamente a mortalidade empresarial. Cochran (1981) e Homes e Haswel (1989) tiveram semelhantes conclusões em trabalhos sobre mortalidade empresarial. O estudo desenvolvido por Cochran (1981), revelou que existem dois fatores principais que são causadores da mortalidade empresarial, a falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio. Homes e Haswell (1989) também desenvolveram uma pesquisa com empresas australianas e concluíram que 90% da mortalidade empresarial estava associada aos fatores apontados por Cochran (1981).

Uma pesquisa desenvolvida por Barrow (1993) revela os fatores pelas quais MPE britânicas tiveram mortalidade, tendo como principais a falta de experiência do pequeno empresário, a contratação de profissionais sem as competências necessárias para o gerenciamento das atividades, custo de planejamento elevado, falta de planejamento adequado, falta de capital de giro, erro na escolha do ponto e falta de capacidade produtiva suficiente para atender a demanda.

De acordo com Watson e Everett (1996), a falta de capital de giro nos primeiros meses de atividade, a falta de experiência e o baixo apoio nas áreas jurídica e contábil são considerados pelos autores como as principais causas para a mortalidade das MPE. Já para Mager (2002), a ausência de conceitos em finanças, planejamento estratégico de longo prazo,

baixa qualidade da mão de obra e falta de processos e métodos internos de trabalho, são os aspectos de maiores relevância para a mortalidade empresarial.

Dutra e Previdelli (2005), desenvolveram um estudo onde pesquisaram fatores condicionantes para a mortalidade de MPE paranaenses e constataram pontos importantes para entendimento dos fatores que provocam a mortalidade empresarial de forma tão precoce. O estudo revelou que a maior parte dos empresários eram empreendedores por necessidade e não por auto realização, A pesquisa revela ainda que os gestores tinham pouco, ou nenhuma, experiência anterior em gerenciar negócios e que o porte da empresa é determinante para a sobrevivência, ou seja, empresas com porte pequeno se mostraram mais estáveis do que as micro empresas.

Nascimento e Reginatto (2013), desenvolveram pesquisa que aponta os fatores de mortalidade empresarial sob a ótica do contador e concluíram que o principal fator causador da falência empresarial de MPE, é a falta de capital de giro. Essa pesquisa é convergente com a realizada pelo SEBRAE (2007), onde apontou a falta de capital de giro como principal fator que levam as MPE à mortalidade empresarial.

Os quadros 2 e 3 reforçam esse entendimento considerando as pesquisas realizadas por Nascimento e Reginatto (2013) e SEBRAE (2007):

**Quadro 2:** Principais fatores de mortalidade empresarial

Ordem	Fatores de mortalidade empresarial
1º	<b>Falta de capital de Giro</b>
2º	Falta de capacitação (escolaridade)
3º	Incompetência gerencial e má gestão
4º	Falta de planejamento estratégico
5º	Falta de conhecimento do mercado
6º	Não existência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição
7º	Distribuição
8º	Carga tributária elevada
9º	Falta de mão de obra qualificada
10º	Acesso ao crédito
11º	Falta de plano de negócios

**Fonte:** Nascimento e Reginatto, 2013.

**Quadro 3:** Principais fatores de mortalidade empresarial

Ranking	Principais fatores da mortalidade empresarial de MPE
1º	<b>Falta de capital de Giro</b>
2º	Falta de clientes
3º	Problemas financeiros
4º	Maus pagadores
5º	Falta de crédito bancário
6º	Recessão econômica do país
7º	Outras razões
8º	Ponto / local inadequado
9º	Falta de conhecimentos gerenciais
10º	Problemas com fiscalização
11º	Falta de mão de obra qualificada
12º	Instalações inadequadas
13º	Carga tributária elevada

Fonte: SEBRAE, 2007.

### 3.2 Dificuldades na Gestão de Capital de Giro apontados pela Literatura

Existem vários trabalhos na literatura que destacam o capital de giro como protagonista da existência empresarial e suas diversas práticas adotadas pelos gestores. No trabalho desenvolvido por Carvalho e Schiozer (2012), os autores compararam as práticas de gestão de capital de giro com as MPE empresas brasileiras, mais precisamente com empresas dos estados de Minas Gerais e São Paulo com as MPE britânicas. Nesse estudo foi possível identificar que existem diferenças nas rotinas de gerenciamento do capital de giro, revelando interessantes pontos de divergência ao comparar empresas que estão inseridas em contextos econômicos diferentes, sendo uma emergente, que é o caso do Brasil, e outra com uma economia desenvolvida, que é o caso dos países britânicos.

O estudo revela que no Brasil, a frequência de aplicação das rotinas de capital de giro são superiores da dos dirigentes britânicos, com exceção do uso de orçamento de caixa. Esse aspecto demonstra que os gestores de MPE brasileiras estão mais preocupados com a gestão dos recursos para financiamento das atividades operacionais por terem maiores dificuldade em captação de recursos dos que as empresas britânicas, fazendo com que a gestão brasileira dedique maior parte do tempo na gestão de capital de giro.

Machado; Machado e Callado (2006), desenvolveram um estudo com pequenas e médias empresas com objetivo de analisar como as pequenas e médias empresas financiavam suas necessidades de capital de giro e constataram que a maior parte das empresas analisadas não eram capazes de financiar suas necessidades de capital de giro pelo autofinanciamento, as empresas pesquisadas utilizam maior proporção de recursos de terceiros de curto prazo que normalmente apresenta maior custo.

Garcia e Martinez (2007), pesquisaram 8872 MPE na Espanha entre 1996 e 2002 e concluíram que os gestores podem através de práticas de gestão de capital de giro, reduzir o número de dias de recebíveis e o prazo médio de renovação de estoque e conseqüentemente reduzir a necessidade de capital de giro, a pesquisa também revelou que uma consistente gestão de capital de giro pode melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa gerando assim melhor lucro e rentabilidade.

Trindade et al (2011), desenvolveram pesquisa com o objetivo de identificar como a gestão de capital de giro contribui para a manutenção das MPE, especificamente quais são as fontes de recursos, como ocorre esses recursos e quais são os problemas enfrentados na gestão de recursos de curto prazo das MPE. Os autores concluíram que os principais fatores que dificultam o processo de gestão de capital de giro são inadimplência e descompasso entre os pagamentos e recebimentos operacionais.

Segundo Souza e Bruni (2008), a existência de crédito disponível na economia determina o ritmo de crescimento dos negócios, a disponibilidade de crédito acelera as transações comerciais e conseqüentemente facilita o acesso a novos investimentos. Para as empresas o crédito pode estar presente nas atividades operacionais e se relacionam tanto na aquisição de produtos e serviços para suas operações como também para venda. Em estudo desenvolvido pelos autores que pesquisou as causas que levaram a concordata de três empresas industriais, verificou-se como fatores comuns a insuficiência de capital de giro necessária para as operações da empresa, a utilização de capitais de terceiros em escala superior a de utilização de capital próprio e a ausência de rentabilidade.

O acesso ao crédito é apontado por diversos autores também como um dos principais fatores que interferem nas atividades operacionais das empresas. Pequenas empresas geralmente precisam ter acesso ao crédito seja para financiar suas atividades operacionais, ou para buscar crescimento dos seus negócios através de investimentos, porém pequenas empresas sofrem com as restrições de crédito. Braga, Nossa e Marques (2004), apontam que a ausência de recursos financeiros é uns dos principais fatores que dificultam a continuidade empresarial levando muitas vezes as MPE ao insucesso.

Santos, Ferreira e Faria (2009) esclarecem que as MPE sofrem todos os tipos de restrições financeiras, porém as limitações restritivas ao crédito ficam mais potencializadas quando consideramos a captação de recursos financeiros a curto prazo, onde muitas vezes são utilizadas para financiamentos das atividades operacionais da empresa. Essas restrições afetam diretamente as atividades produtivas, pois interfere diretamente no financiamento necessário das operações, ocasionando perda de oportunidade de demanda ou até mesmo não cumprimento de prazos acordado na venda do produto.

Outro aspecto levantado na pesquisa por Santos et al (2009) é que as MPE pouco utilizam financiamento a longo prazo. O receio de endividamento por parte do pequeno empresário, a falta de conhecimento e até mesmo a falta de instrução fornecidas pelas instituições financeiras, são motivos que levam as MPE a não investirem em recursos de longo prazo. Mesmo quando utilizam recursos de longo prazo para financiar imobilizados, utilizarão recursos de curto prazo para quitação de alguma dívida ou até mesmo para pagamento da entrada do bem. Por esse ângulo é possível presumir que a dificuldade na gestão de capital de giro pode interferir também na melhoria e na renovação de seus investimentos imobilizados, afetando diretamente os aspectos produtivos das MPE.

De acordo com Santos, Ferreira e Faria (2009) é comum parentes e amigos de pequenos empresários financiarem suas atividades operacionais. Essa prática torna-se comum e atrativa para as MPE, pois normalmente o crédito concedido é baseado na confiança e não exige garantia ou nenhum tipo de empecilho para a liberação do recurso.

Hubbard (1998) afirma que as restrições financeiras enfrentadas pelo pequeno empresário provocam grandes implicações no negócio, pois limitam o crescimento da empresa, apenas pela aplicação de recursos próprio. Segundo o autor a existência de restrições financeiras está associada a ausência de garantias por contarem com pouco imobilizado e, conseqüentemente, geração de garantias.

Nascimento et al (2013) analisaram os fatores determinantes par a mortalidade precoce das MPE de Florianópolis afim de obterem maiores informações sobre os aspectos que

levaram as empresas ao insucesso sob a ótica de 141 contadores. Os autores concluíram que 54% das empresas não apresentaram capital de giro suficiente para financiamento de suas atividades operacionais e a maioria não conseguia crédito nas instituições financeiras por não apresentarem garantias suficientes para as operações de crédito.

Ainda um importante fator que leva as MPE, a sofrerem com as restrições financeiras na captação de recurso é a informalidade nas receitas, provocando aos analistas de crédito das instituições financeiras grande dificuldade de avaliar a real capacidade de pagamento dessas empresas. Kassai e Nova (2006) contribuem para esse aspecto da restrição financeira das MPE, afirmando que as empresas não possuem muitas vezes contabilidade formal, compatível com a realidade, dificultando a correta análise de crédito e fazendo com que as instituições financeiras elevem o nível de garantias necessárias para a liberação do recurso ou, até mesmo, disponibilizam apenas recursos com taxas elevadas.

Burkowski, Perobelli e Zanini (2009) esclarecem que as instituições bancárias são a principal fonte de captação de recursos de terceiros para financiamento das atividades operacionais, pois, embora existam dificuldades com relação a informalidade no faturamento das MPE, as instituições conseguem realizar avaliação através do histórico da movimentação financeira do cliente. Já os clientes com menor tempo de relacionamento, ficam restritos ao acesso do crédito pois não apresentam histórico capaz de gerar informações para serem avaliadas.

Na prática, pequenas empresas que mantêm bom relacionamento e bom histórico, conseguem obter maiores condições de financiamento com menores taxas de juros. Pequenos empresários que conseguem obter maior acesso ao crédito com melhores condições de juros, normalmente mantêm relacionamento com vários bancos, possibilitando condições de comparabilidade e seu histórico financeiro não fica restrito a apenas uma instituição, proporcionando, assim, melhores condições para negociação. As MPE que possuem bom relacionamento com apenas uma instituição financeira podem ter uma reputação conhecida em somente um banco, correndo assim o risco de financiar suas operações com maiores taxas de juros.

Em estudo desenvolvido por Smith (2002), onde foram analisadas várias empresas de incubadoras de todo o Brasil, foi constatado que poucas empresas apresentaram conhecimento quanto as fontes de captação de recursos para financiarem suas operações.

Já a pesquisa realizada por Burkowski, Perobelli e Zanini (2009) demonstrou que pequenas empresas utilizam como fonte de financiamento lucros gerados pelo negócio, captação de recursos e aumento de capital. O estudo ainda enfatizou que pequenas empresas

não possuem acesso ao mercado de capitais, ou seja, não podem considerar essa opção como alternativa para as micro e pequenas empresas.

Santos, Ferreira e Faria (2009) pesquisaram as características, instrumentos e práticas adotadas pelas MPE com relação a gestão financeira de curto prazo e constataram que o capital próprio, em caso de falta de caixa, é primeira opção para 62% dos micro e pequenos empresários. Esse resultado demonstra que existe uma grande restrição de acesso ao crédito para financiamento das atividades operacionais.

Na Europa, nos Estados Unidos e no Japão, uma empresa viável consegue facilmente captar recursos financeiros e com taxas de juros bastante reduzidos comparados com a realidade brasileira. De acordo com Kassai (2000) quando comparado o nível de endividamento (ativo menos o passivo) entre nações, fica evidente essa discrepância entre as empresas brasileiras. Segundo o autor, as empresas europeias apresentam nível de endividamento na casa de 80%, as empresas japonesas de aproximadamente 75%, e com as empresas norte americanas o endividamento é de cerca de 64%, enquanto as empresas brasileiras ficam na casa de 43%.

Esse nível de endividamento baixo nas empresas brasileiras é causado pelos altos juros praticados pelas instituições financeiras. Enquanto em países desenvolvidos, o endividamento está relacionado com os aspectos estratégicos da empresa, no Brasil, endividamento é considerado risco. Dependendo do capital de terceiros utilizado, pode comprometer a continuidade dos negócios, pois um desequilíbrio causado pelas operações de estocagem, prazos de pagamento e recebimento, podem afetar o ciclo financeiro e fazer com que os gestores recorram aos bancos para captarem recursos de capital de giro com altas taxas de juros. (KASSAI; NOVA, 2006)

Outro fator relevante que interfere na gestão de recursos financeiros nas atividades operacionais das MPE é a inadimplência. Segundo conceito de Gitman (1997) as empresas tornam-se inadimplentes por terem retornos inferiores ou até mesmo negativos do planejado, ficando incapazes de cumprir suas obrigações no vencimento dos seus passivos. A inadimplência impacta diretamente na capacidade de geração de caixa da empresa, o dilema entre facilitar o crédito ao cliente proporcionando assim, maiores condições para aumentar a venda e dificultar o crédito mas consequentemente retraindo o volume de venda, torna-se uma tarefa complexa para os pequenos empresários. Gitman (1997) caracteriza essa situação como um *trade off*, em que o aumento do risco exige uma maior expectativa de rentabilidade.

Trindade et al (2011) desenvolveram pesquisa com o objetivo de identificar como a gestão de capital de giro contribui para a manutenção das MPE, especificamente quais são as



fontes de recursos, como ocorre esses recursos e quais são os problemas enfrentados na gestão de recursos de curto prazo das MPE. Os autores concluíram que os principais fatores que dificultam o processo de gestão de capital de giro são inadimplência e descompasso entre os pagamentos e recebimentos operacionais.

Segundo Camargos et al (2010), existem vários fatores que levam as MPE a enfrentarem problemas desta natureza, tais como: insuficiência de capital inicial, gestão não profissionalizada baseada em empirismo, fontes de captação de recursos onerosas, dificuldade no acesso a crédito, os autores também enfatizam que empresas que possuem menos de um ano de atividade maximizam o risco de inadimplirem com as suas obrigações, porém essa dificuldade não é exclusividade das empresas com menos de um ano, segundo dados do SERASA (2014), o país passa pelo pior cenário de inadimplência dos últimos 14 anos, quando os dados começaram a serem medidos. Certamente os impactos econômicos globais afetam todas as empresas, mas principalmente as pequenas e médias, pois não possuem estrutura necessária para suportar todos os desafios que o mercado impõe.

A inadimplência sem dúvida dificulta o cumprimento das obrigações operacionais pois dificultam claramente o planejamento de caixa da empresa e podem em função de terem clientes inadimplentes se tornarem também inadimplentes com os seus fornecedores.

Em momentos de descompasso financeiro, negociar prazos com fornecedores é uma ótima alternativa para financiamento das atividades produtivas de MPE, porém essa negociação torna-se difícil quando os gestores de pequenas empresas se relacionam com grandes fornecedores, que muitas vezes não abrem espaços para negociação, impondo suas condições de preço e de prazo, não dando possibilidade em conseguir maior prazo sem onerar o preço (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

Essa dificuldade em negociar prazo com fornecedores, que são financiadores operacionais naturais, dificulta a negociação com os clientes, já que limita as condições em oferecer maiores prazos de recebimentos nas vendas.

A concessão de prazos de recebimentos aos clientes maiores do que os negociados com o fornecedor provoca aumento da necessidade de capital de giro. Se por um lado as MPE sofrem para negociar com seus fornecedores, por outro lado se veem obrigados a cederem prazos de vendas para conseguirem realizar suas vendas aos clientes. Essa consequência impactará no aumento do capital de giro para financiamentos das atividades operacionais, provocando muitas vezes necessidade de captação de recursos junto a instituições financeiras ou a terceiros.

A precariedade nos controles internos é um fator que levam as MPE a sofrerem problemas na gestão de capital de giro. Neste sentido, Chér (1990) afirma que o descaso e a falta de conhecimento na elaboração de relatórios financeiros não é assumido pelos empresários, que, embora, não desenvolvam os controles adequados, não admitem a necessidade de desenvolvimento dos controles internos, prejudicando e comprometendo as informações necessárias para gerenciamento do capital de curto prazo.

Em pesquisa desenvolvida por Santos, Ferreira e Faria (2009), observou-se que 34,1% dos entrevistados possuem dificuldade de elaborar relatórios financeiros demonstrando que grande parte de empresários ignoram a relevância em desenvolver controles que proporcionem relatórios gerencias financeiros para subsidiar a tomada de decisão, Outro aspecto importante levantado na pesquisa é que muitos empresários não separam suas contas pessoais das contas da empresa, onde 68,2% dos empresários realizam retiradas do caixa para pagamento de despesas pessoais e da família. Essas retiradas descapitalizam a empresa, deixando-as com menor liquidez e, conseqüentemente, afetando diretamente o capital de giro da empresa.

Santos, Ferreira e Faria (2009), Dutra e Previdelli (2005) e Matias e Lopes (2002) apontam a qualificação profissional como uns dos fatores que influenciam a gestão de capital de giro. Essa necessidade torna-se ainda mais relevante para as pequenas empresas que geralmente possuem recursos financeiros limitados e restritos, fazendo com que a necessidade de gerenciamento dos recursos de curto prazo seja ainda maior.

Para Monteiro (2003) pequenas empresas contam com recursos financeiros limitados e restritos, e ainda como agravante a essa situação, a qualificação profissional para desenvolvimento das atividades de gestão financeira são muitas vezes insuficientes. Segundo Santos, Ferreira e Faria (2009), desenvolvimento em qualificação de recursos humanos é uns dos fatores fundamentais para que a empresa tenha um boa gestão de capital de giro.

Dutra e Previdelli (2005), após pesquisa, concluíram que os empresários de MPE precisam buscar maior capacitação gerencial e disponibilizar maior tempo para o aprendizado profissional, pois apresentam indicadores insuficientes de gestão empresarial. As pequenas empresas possuem capacidade reduzida principalmente se tratando de capital de giro, pois, além de sofrerem muitas vezes por falta de recursos para financiarem suas atividades operacionais, ainda sofrem com habilidades profissionais insuficientes, o que ocasiona agravamento da situação.

Para Matias e Lopes (2002) a insuficiência de preparo gerencial dos gestores das MPE começa na dificuldade de contratação de profissionais, que muitas vezes, por se tratar de um

pequeno negócio, acumulam funções, o que acaba comprometendo a gestão, pois não dedicam o tempo necessário que uma determinada função exige. Os autores ainda ressaltam que as estratégias empresariais são pautadas muitas vezes em experiências vividas pelos gestores. Esse aspecto influencia diretamente as decisões financeiras de curto prazo, o que pode ocasionar em decisões relacionadas ao capital de giro meramente intuitivas.

O processo de iniciação do empreendimento pode estar associado na dificuldade em administrar capital de giro, pois muitas vezes, os pequenos empresários, iniciam suas atividades sem os recursos para financiamento das atividades operacionais. Segundo a GEM (2007), o empreendedor brasileiro inicia suas atividades substancialmente com recursos próprios ou de amigos e parentes. Os recursos integralizados nos negócios, muitas vezes, são insuficientes para financiamento das atividades operacionais da empresa, ou seja, a dificuldade na gestão dos recursos financeiros para financiamentos das operações podem ter como origem a ausência de capital inicial suficiente para a operação dos negócios (BOSMA et al, 2008)

Após o levantamento da revisão da literatura é possível apresentar um resumo dos trabalhos pesquisados que retratam a mortalidade empresarial. O resumo foi organizado iniciando pelos trabalhos mais antigos, até os trabalhos mais recentes, com o objetivo de demonstrar que há muito tempo a mortalidade é objeto de estudo seja no Brasil ou no mundo.

**Quadro 4:** Resumo dos trabalhos pesquisados e suas contribuições sobre mortalidade empresarial

<b>Revisão na literatura sobre Mortalidade Empresarial</b>	
<b>Autores</b>	<b>Resumo das revisões e suas contribuições ao trabalho</b>
Edmister (1972)	Inadequada gestão de capital de giro podem levar a empresa a mortalidade.
Cochran (1981)	A mortalidade empresarial está relacionado principalmente a dois fatores: falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio
Homes e Haswel (1989)	A mortalidade empresarial está relacionado principalmente a dois fatores: falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio
Barrow (1993)	Falta de experiência, contratação de profissionais sem as competências necessárias, custo de planejamento elevado, falta de planejamento adequado, falta de capital de giro, erro na escolha do ponto e falta de capacidade produtiva foram os fatores revelados pelo autor para a mortalidade empresarial.
Watson e Everett (1996)	A falta de capital de giro nos primeiros meses de atividade, a falta de experiência e o baixo apoio nas áreas jurídica e contábil são fatores que levam as empresas a mortalidade empresarial precocemente.

Mager (2002)	A ausência de conceitos em finanças, planejamento estratégico de longo prazo, baixa qualidade da mão de obra e falta de processos e métodos internos de trabalho, são os aspectos de maiores relevância para a mortalidade empresarial.
Dutra e Previdelli (2005)	A maior parte dos empresários eram empreendedores por necessidade e não por auto realização, os gestores tinham pouco, ou nenhuma experiência anterior em gerenciar negócios e que o porte da empresa é determinante para a sobrevivência.
SEBRAE (2007)	Principal fator causador da falência empresarial de MPE, é a falta de capital de giro.
Nascimento et al (2013)	Principal fator causador da falência empresarial de MPE, é a falta de capital de giro.

Considerando os trabalhos pesquisados na literatura com objetivo de identificar pesquisas que abordaram o tema da dificuldade na gestão de capital de giro, foi desenvolvida uma síntese no quadro 5 com os principais fatores apontados na literatura e seus respectivas contribuições e influências no presente trabalho.

a) Frequência de Revisões nas rotinas de gestão de capital de giro: Carvalho e Schiozer 2012.

b) Insuficiência de Capital de Giro : Myers e Majluf (1984), Braga, Nossa e Marques (2004); Machado, Machado e Callado (2006); GEM (2007), Souza e Bruni (2008), Bosma et al, (2008).

c) Gestão de Capital de Giro: Garcia e Martinez (2007).

d) Inadimplência: Camargos et al (2010), Trindade et al (2011).

e) Restrições Financeiras: Hubbard (1998), Schmidt (2002), Kassai e Nova (2006), Santos et al (2009), Burkowski, Perobelli e Zanini (2009), Nascimento et al (2013).

f) Formação e qualificação inadequada dos gestores: Chér (1990), Matias e Lopes (2002), Monteiro (2003), Dutra e Previdelli (2005).

**Quadro 5:** Resumo dos trabalhos pesquisados e suas contribuições sobre fatores que dificultam a viabilidade da produção pela gestão de recursos materiais e financeiros

<b>Revisão na literatura sobre as dificuldades na gestão de capital de giro apontados pela literatura</b>	
	<b>Resumo das revisões e suas contribuições ao trabalho</b>
<b>Autores</b>	<b>a) Frequência de Revisões nas rotinas de gestão de capital de giro</b>
Carvalho e Schiozer (2012)	Existem diferenças em práticas adotadas para gestão de capital de giro de MPE entre gestores do Brasil e Reino Unido. Os gestores brasileiros revisam com maior frequência pelo fato de terem maior dificuldade na captação de recursos.
<b>Autores</b>	<b>b) Insuficiência de Capital de Giro</b>
Myers e Majluf (1984)	Gestores de pequenos negócios preferem recorrer aos recursos internos e somente depois buscam o endividamento externo.
Braga, Nossa e Marques (2004)	Ausência de recursos financeiros é um dos principais fatores que dificultam a continuidade empresarial levando muitas vezes as MPE ao insucesso.
Machado, Machado e Callado (2006)	A maior parte das pequenas e médias empresas é incapaz de financiar suas necessidades de capital de giro pelo autofinanciamento.
Souza e Bruni (2008)	Insuficiência de capital de giro necessária para as operações da empresa, utilização de capitais de terceiros em escala superior a de utilização de capital próprio e a ausência de rentabilidade foram apontados como fatores comuns que levaram três indústrias a pedirem concordata.
Bosma et al, (2008)	Os recursos integralizados nos negócios, muitas vezes, são insuficientes para financiamento das atividades operacionais da empresa.
	<b>c) Gestão de Capital de Giro</b>
Garcia e Martinez (2007)	Gestores de MPE podem através de práticas de gestão de capital de giro, reduzir o ciclo operacional e conseqüentemente a necessidade de capital de giro. Empresas que adotam boas práticas de gestão de capital de curto prazo podem melhorar o desempenho econômico e

	financeiro da empresa gerando assim melhor lucro e rentabilidade.
	<b>d) Inadimplência</b>
Camargos et al (2010)	Empresas que possuem menos de um ano de atividade maximizam o risco de inadimplirem com as suas obrigações.
Trindade et al (2011)	Os principais fatores que dificultam o processo de gestão de capital de giro são inadimplência e descompasso entre os pagamentos e recebimentos operacionais.
	<b>e) Restrições Financeiras</b>
Hubbard (1998)	Restrições financeiras limitam o crescimento da empresa e essas restrições estão associadas a ausência de garantias por contarem com pouco imobilizado.
Smith (2002)	Poucas MPE apresentaram conhecimento quanto às fontes de captação de recursos para financiarem suas operações.
Kassai e Nova (2006),	MPE não possuem muitas vezes contabilidade formal compatível com a realidade, dificultando a correta análise de crédito e fazendo com que as instituições financeiras elevem o nível de garantias ou disponibilizem recursos com taxas elevadas. Empresas Brasileiras apresentam menor endividamento na comparação com países desenvolvidos.
Santos, Ferreira e Faria (2009)	Restrição financeira, levam muitas vezes aos gestores a recorrerem a parentes e amigos para financiarem suas atividades operacionais. Embora negociar prazos sejam fonte de financiamento natural para financiar as atividades operacionais as MPE estão limitadas a negociação quando se relacionam com grandes fornecedores.
Burkowski, Perobelli e Zanini (2009)	Instituições bancárias são a principal fonte de captação de recursos de MPE, embora exista grande informalidade nos pequenos negócios, as instituições financeiras conseguem avaliar o cliente pelo histórico de relacionamento.
Nascimento et al. (2013)	A maioria das MPE não apresentaram capital de giro suficiente para financiamento de suas atividades operacionais e muitas vezes não conseguem crédito nas instituições financeiras por não apresentarem garantias suficientes para as operações de crédito.
	<b>f) Formação e qualificação inadequada dos gestores</b>
Chér (1990)	Existe muitas vezes descaso e a falta de conhecimento na elaboração de relatórios financeiros de gestores de MPE.
Matias e Lopes (2002)	A insuficiência de preparo gerencial dos gestores das MPE, começam na contratação de profissionais, que muitas vezes, por se tratar de um pequeno negócio, acumulam funções e as estratégias empresariais são pautadas muitas vezes em experiências vividas pelos gestores influenciando a gestão de capital de giro,
Monteiro (2003)	Pequenas empresas contam com recursos financeiros limitados e restritos, e ainda como agravante a essa situação, a qualificação profissional para desenvolvimento das atividades de gestão financeira são muitas vezes insuficientes
Dutra e Previdelli (2005)	Os empresários de MPE, precisam buscar maior capacitação gerencial e disponibilizar maior tempo para o aprendizado profissional, pois apresentam indicadores insuficientes de gestão de capital de giro.

## 4 METODOLOGIA

O processo de investigação apresenta abordagens que orientam o processo investigatório e tem como finalidade identificar quais os métodos mais adequados para identificação e solução dos problemas ou fenômenos que se deseja estudar, podendo ser quantitativos e qualitativos (NAKANO; BERTO, 1999).

O presente trabalho trata de uma pesquisa com MPE industriais da região de Catanduva SP e foi adotado com metodologia a pesquisa o tipo *survey*, em uma abordagem de natureza qualitativa. A pesquisa tipo *survey* é um tipo de pesquisa muito utilizado em estudos na área de Engenharia de Produção, pois através de levantamento de dados a partir de uma amostra, possibilita ao pesquisador uma visão geral do problema pesquisado.

Para Turrioni e Mello (2012) a pesquisa *survey* é empregada quando a pesquisa envolve interrogação direta das pessoas e pretende-se conhecer certos comportamentos. Para Ramos (2011), a pesquisa *survey* é utilizada para obter dados ou informações a respeito de conceitos, paradigmas, ações e características de uma determinada população, selecionando assim uma amostra da população alvo. Fink e Kosecoff (1998), também esclarecem que o levantamento ou *survey* é um método que coleta informações direta a respeito das ideias de pessoas, tais como: sentimentos, saúde, planos, crenças sobre aspectos sociais, educacionais e financeiros.

Segundo Filippini (1997), a pesquisa *survey* pode ter três objetivos:

- a) Pesquisa levantamento exploratório: quando o objetivo é obter uma percepção a respeito de um tópico fornecendo base para um aprofundamento do tema;
- b) Pesquisa levantamento confirmatório: quando o conhecimento de um fenômeno foi articulado de forma teórica utilizando conceitos, modelos e proposições bem definidas;
- c) Pesquisa levantamento descritiva: realizada para entender a relevância de um determinado fenômeno.

No presente estudo será desenvolvido uma pesquisa descritiva, visando entender a relevância da gestão de capital de giro em MPE industriais e os fatores que interferem e dificultam os processos produtivos e operacionais causados pela gestão de capital de giro.

Segundo Turrioni e Mello (2012), uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua temporalidade em longitudinal ou transversal. A pesquisa *survey* transversal coleta dados em apenas um único intervalo de tempo e a pesquisa *survey* longitudinal acompanha o comportamento das variáveis com um mesmo grupo durante um certo tempo. O modelo de pesquisa adotado no trabalho é o transversal, ou seja, toda a coleta de dados foi desenvolvida em um único momento através formulário.

Segundo Turrioni e Mello (2012) o método *survey* pode ser implementado a partir das seguintes atividades:

- a) Vínculo com o nível teórico:
  - Construto: definições e operações
  - Proposições: Hipóteses
  - Limites: unidade de análise e população
- b) Projeto:
  - Considerar restrições macro;
  - Especificar necessidades de informações;
  - Definir amostra alvo;
  - Selecionar método alvo;
  - Selecionar método de coleta de dados;
  - Desenvolver instrumentos e medição.
- c) Teste Piloto:
  - Testar procedimentos de administrações da pesquisa tipo *survey*;
  - Testar procedimentos para lidar com não-respondentes, dados faltantes e dados limpos;
  - Avaliar qualidade da medição de uma forma exploratória.



- d) Coleta de dados para teste da teoria:
  - Administrar levantamento;
  - Lidar com não-respondentes, dados faltantes e dados limpos;
  - Entrada e limpeza dos dados;
  - Avaliar qualidade da medição.
- e) Coleta de dados:
  - Análise preliminar dos dados;
  - Teste de hipótese.
- f) Gerar relatório:
  - Esboçar implicações teóricas;
  - Fornecer informações para replicabilidade.

A pesquisa foi desenvolvida com gestores de capital de giro de MPE industriais da micro região de Catanduva. A micro região de Catanduva está localizada no Noroeste do Estado de São Paulo a uma distância de 387 km da capital paulista. A micro região é composta por 16 municípios e juntas formam uma região de aproximadamente 280 mil habitantes. Catanduva é a principal cidade dessa micro região com aproximadamente 120 mil habitantes é considerado a capital nacional do ventilador e conta com um importe polo sucroalcooleiro. Segundo o SEADE (2016), o município de Catanduva possui um PIB de 6,9 bilhões.

O perfil geral dos gestores entrevistados são: proprietários da empresa, homens, idade média de 42 anos e ensino médio como formação básica. Foram entrevistados 55 gestores de MPE de atividade industrial da micro região de Catanduva selecionados a partir de um filtro com 3 escritórios de Contabilidade localizados em Catanduva. Foram escolhidos os escritórios de contabilidade pela facilidade a obtenção de informações que foram consideradas pré-requisitos para a seleção das empresas.

As empresas selecionadas apresentaram as seguintes características, consideradas importantes e fundamentais para compreensão dos fatores que interferem e dificultam a gestão de capital de giro de MPE industriais:

- a) Micro e pequeno porte de acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas;
- b) Segmento industrial;
- c) Micro região de Catanduva;
- d) Possuem mais de 3 anos de existência.
- e) Realizam operações de antecipação de recebíveis;

- g) Realizam vendas a prazo;
- i) Possuem até 99 empregados.

O critério de selecionar empresas com mais de 3 anos, foi adotado para compreender como esse grupo de empresas iniciou suas atividades, qual foi o período de maior expansão dos negócios e, conseqüentemente, como ultrapassaram os período de maior risco de mortalidade empresarial. Outros aspecto importante foi a seleção de empresas que realizam operações de antecipação de recebíveis para justamente entrevistar empresas que de alguma forma utilizam recursos de terceiros para financiamento de suas atividades operacionais

O primeiro escritório de contabilidade filtrou 28 empresas de um universo de 136 empresas. O segundo escritório filtrou 16 empresas de um universo de 89 e por fim o terceiro escritório filtrou 11 empresas de um total de 69 empresas. No total foram 294 empresas sendo que 55 empresas filtradas apresentam as características condicionantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Foi realizado um pré-teste com 5 da amostragem das 55 empresas filtradas. Segundo Turrioni e Mello (2012), o pesquisador precisa testar o que foi planejado, pois mesmo seguindo todos os passos do processo podem acontecer problemas. Para Babbie (1999) o pré-teste tem como objetivo aperfeiçoar o instrumento de pesquisa. Depois da aplicação do pré-teste as questões 6.5, 9.2 e 11,3 sofreram alterações na perguntas, deixando-as mais claras para o respondente.

A pesquisa é caracterizada como sendo uma amostra não probabilística por conveniência pois, segundo Ramos (2011), a amostra probabilística é caracterizada pela mesma possibilidade no critério de seleção, como no caso, foi adotada uma seleção por conveniência é considerada uma pesquisa não probabilística.

O formulário estruturado foi desenvolvido considerando a revisão de literatura onde foram apontados problemas e dificuldade na gestão de capital e giro especialmente em MPE com os seguintes tópicos:

a) **Informações sobre a Empresa:** têm a finalidade principal de qualificar a empresa e certificar que a atividade principal da empresa é a industrialização de produtos, já que o trabalho visa a investigação em MPE industriais.

b) **Dados do respondente:** têm como função qualificar dados básicos do gestor de capital de giro, tais como: sexo, idade e se o gestor é socio/proprietário da empresa.

c) **Qualificação do gestor de capital de giro:** o propósito do tópico é entender o nível de qualificação e capacitação, além de identificar o tempo de experiência que o gestor possui frente a área de gestão de capital de giro. A literatura aponta deficiência na

qualificação e capacitação de gestores em MPE, portanto visa investigar qual é a formação, capacitação e o tempo de experiência dos gestores respondentes. (MONTEIRO, 2003, DUTRA; PREVIDELLI, 2005, MATIAS; LOPES, 2002).

d) **Início das Atividades:** segundo Bosma et al. (2008) a integralização de capital no início das atividades é muitas vezes insuficiente para financiar as atividades operacionais. Nesse contexto, o presente tópico procura investigar como foi o início das atividades, quais foram as fontes de recursos, e se a empresa fez uso de plano de negócio (GEM, 2014). A literatura também aponta grande expansão dos negócios no início das atividades, e que muitas vezes esse aspecto pode aumentar a necessidade de capital de giro. Desta maneira, será pesquisado qual foi o período de maior crescimento dos negócios (BOSMA et al., 2008).

e) **Gestão de Capital de Giro:** o presente tópico abordará junto ao respondente quais informações na percepção do gestor são necessários para gerenciamento do capital de giro, por sua vez também será investigado se o gestor conta com as informações necessárias para uma adequada gestão de capital de giro (CARVALHO; SCHIOZER, 2012). Será pesquisado também se a empresa possui capital de giro suficiente para financiamento de suas atividades operacionais (NASCIMENTO et al., 2013), além do nível de informatização nos controles gerenciais.

f) **Gestão de Estoque e Produção:** o estoque é geralmente o maior ativo circulante da empresa, e é uns dos fatores que mais interferem nas necessidades de capital de giro. O questionário trabalha como um abordagem voltada para identificar aspectos relacionados ao estoque que podem interferir na gestão de capital de giro, tais como: inventário, concentração de estoque, conhecimentos dos valores investidos em estoques, níveis adequados ou não de volumes de estoques e rotinas de gestão de estoque. Além da abordagem no estoque, o tópico também visa verificar a interferência do capital de giro no processo produtivo.

g) **Compras a Prazo:** o fornecedor é um importante financiador natural das atividades operacionais, porém a literatura esclarece que MPE possuem mais dificuldade em negociarem prazo com os fornecedores, portanto o presente tópico investiga qual o percentual de compras a prazo, se a empresa já necessitou realizar renegociações com fornecedores por problemas de capital de giro e também qual a frequência em revisar prazos sobre compras.

h) **Vendas a Prazo:** a abordagem foca identificação do percentual de vendas a prazo, atrasos de clientes em suas compras e a frequência nas revisões na concessão de prazo nas vendas. O tópico visa pesquisar a associação de prazos concedidos a clientes com dificuldades na gestão de capital de giro por aumentar a necessidade de recursos.

i) **Restrições Financeiras:** a literatura é bastante abrangente quanto a problemas de restrições financeiras vividas por MPE, com esse contexto o tópico visa a investigação dos motivos que levam essas restrições financeiras e se a empresa tem dificuldade em captar os recursos necessários para financiamento das atividades operacionais (SANTOS et al, 2009, HUBBARD, 1988, KASSAI; NOVA, 2006).

j) **Inadimplência:** além de identificar quais são os índices de inadimplência das empresas pesquisadas, a frequência de revisões de risco de perda e risco de crédito são objetivos do tópico. Para Trindade et al (2011), a inadimplência está entre os principais fatores que dificultam a gestão de capital de giro.

k) **Antecipação de Recebíveis:** a antecipação de recebíveis é o mecanismo mais comum em captação de recursos para financiamento do capital de giro da empresa, portanto torna-se necessário na presente pesquisa entender quais as dificuldades na antecipação de recebíveis, e quais as taxas de juros praticadas para essa modalidade de crédito (BURKOWSKI; PEROBELLI; ZANINI, 2009).

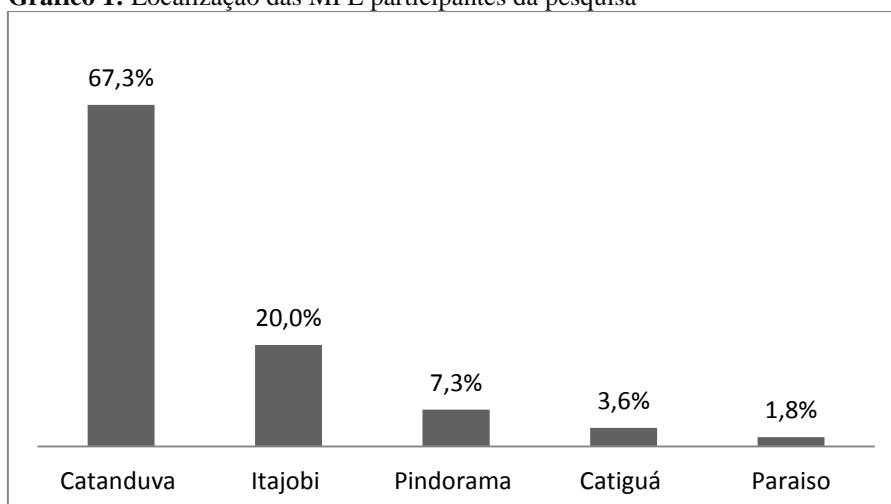
Segundo Turrioni e Mello (2012), as perguntas fechadas são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas ou mais opções, sendo o método mais objetivo e mais fácil de tabulação, já as perguntas de múltipla escolha são perguntas também fechadas, porém apresentam um série de possíveis respostas, abrangendo portanto, maiores variáveis do mesmo assunto. Quanto à forma de perguntas da pesquisa, forem adotadas perguntas com múltiplas escolhas, pois visam maior abrangência nas respostas do respondente e, conseqüentemente, maiores condições de interpretações através das variáveis.

Para tabulação dos dados coletados será utilizado o *software* Microsoft Excel e a apresentação dos dados se dará através de quadros e gráficos. Após a tabulação e geração de gráficos, finalmente será gerado um relatório com os resultados e considerações, contemplando interpretações qualitativas e uma avaliação crítica da relevância dos resultados que o trabalho atingiu.

## 5 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os gráficos ilustrativos com os resultados da pesquisa e a seguir uma análise interpretativa:

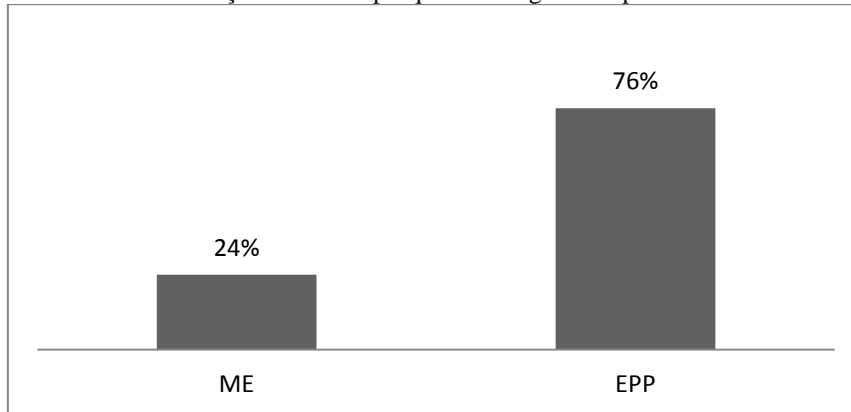
**Gráfico 1:** Localização das MPE participantes da pesquisa



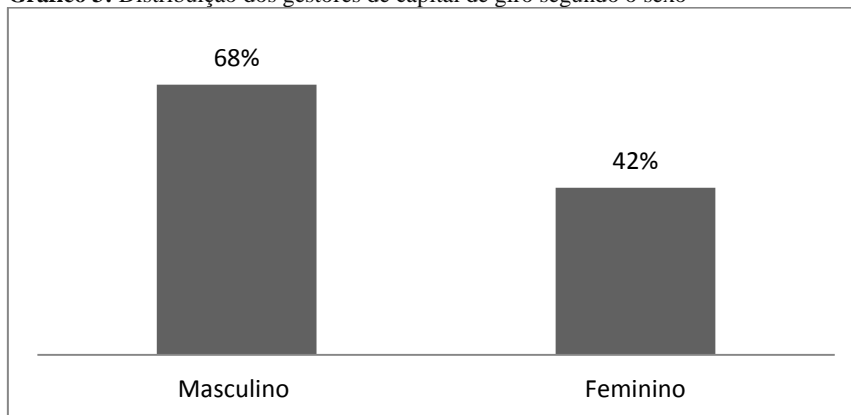
O gráfico 1 mostra a localização das empresas participantes da pesquisa, sendo a Catanduva foi o município que teve maior presença com 67,3% da amostra. A seguir no gráfico 2 é possível perceber que para esse grupo de empresas a maioria é composta por

empresas de pequeno porte de acordo com a classificação da Lei Geral das MPE. As empresas de pequeno porte representam 76% da amostra e as micro empresas representam 24%.

**Gráfico 2:** Distribuição das MPE pesquisadas segundo o porte

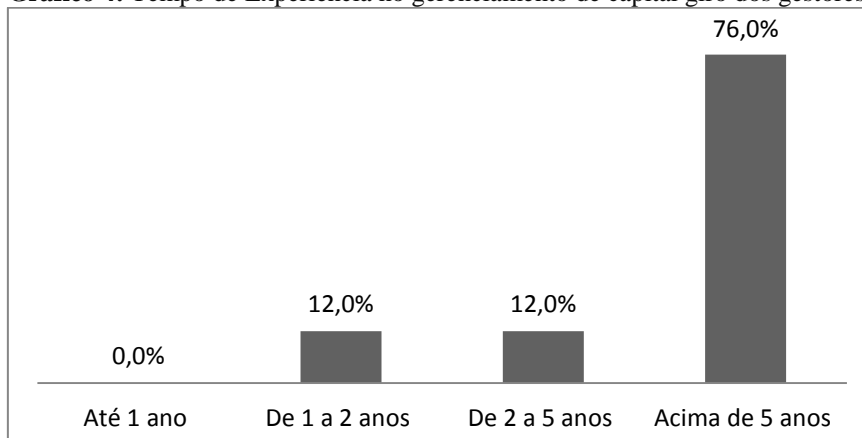


**Gráfico 3:** Distribuição dos gestores de capital de giro segundo o sexo



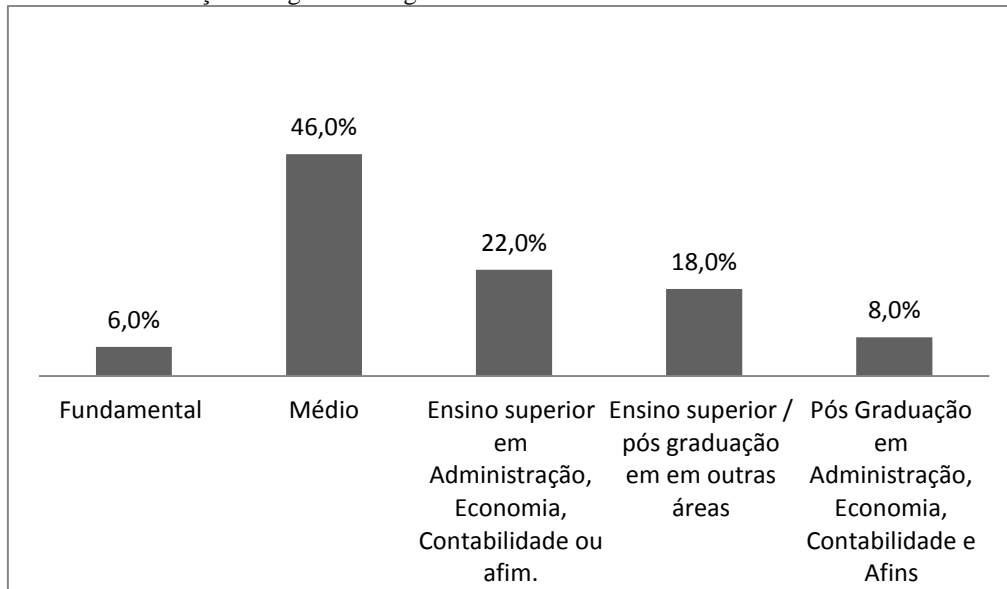
É possível observar no gráfico 3 que a gestão de capital de giro das MPE entrevistadas a gestão é de predominância masculina com 68% e as mulheres representam 42%.

**Gráfico 4:** Tempo de Experiência no gerenciamento de capital giro dos gestores

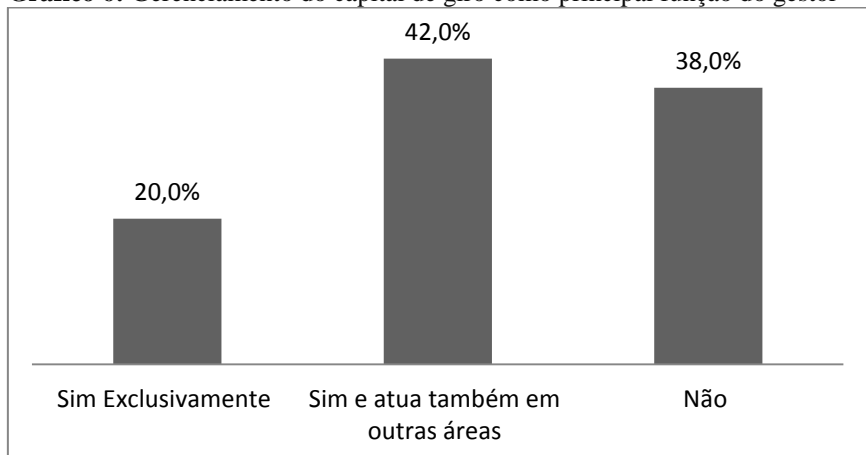


Como mostra o gráfico 4, a experiência na gestão do capital de giro é um fator positivo para esse grupo de MPE industriais, onde 76% dos gestores já atuam há mais de 5 anos como gestores de capital de giro. Porém o gráfico 5 a seguir demonstra um fator negativo para esse grupo de empresas, onde claramente a formação dos gestores apresentam-se inadequadas, para o exercício da atividade de gestão de capital de giro. Os gestores que possuem ensino fundamental ou médio representam mais da metade da amostragem, com 52%, e apenas 30% dos gestores possuem formação adequada para o gerenciamento da função, sendo 22% com graduação e 8% com pós graduação em áreas de administração, economia, contabilidade e afins.

**Gráfico 5:** Formação dos gestores segundo o mais alto nível de ensino cursado

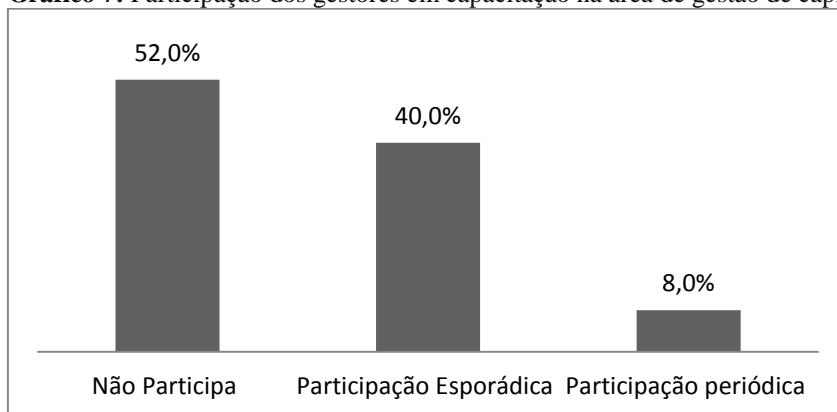


**Gráfico 6:** Gerenciamento do capital de giro como principal função do gestor



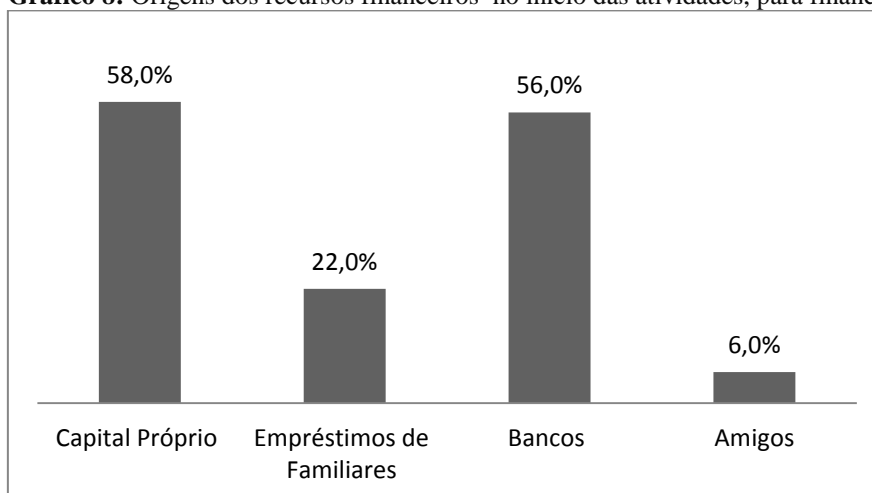
Observa-se no gráfico 6, que apenas 20% dos gestores exercem apenas a atividade de gerenciamento de capital de giro, 42% dos gestores exercem também em outras áreas de forma secundária e 38% dos gestores entrevistados exercem a gestão de capital de giro de forma secundária.

**Gráfico 7:** Participação dos gestores em capacitação na área de gestão de capital de giro



É possível perceber no gráfico 7 uma baixa participação dos gestores em capacitações na área de gestão de capital de giro. Como já apontado, a formação dos gestores não é adequada, a capacitação seria um bom mecanismo para minimizar essa deficiência, porém 52% dos gestores não participam de nenhuma capacitação e 40% participam apenas esporadicamente.

**Gráfico 8:** Origens dos recursos financeiros no início das atividades, para financiamento do capital de giro

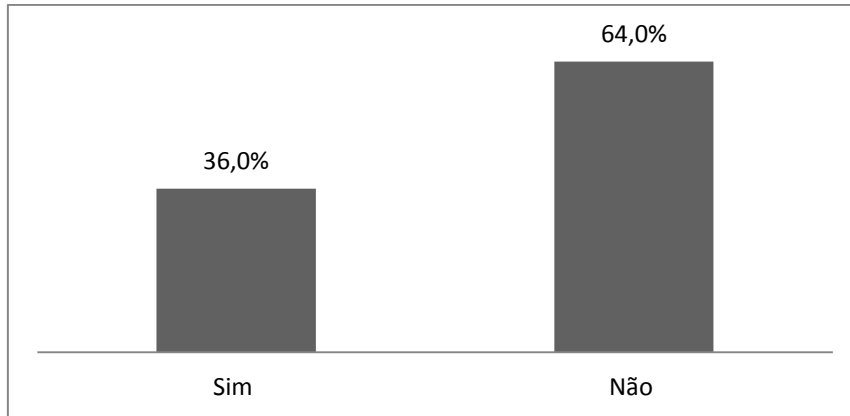


O gráfico 8 revela qual foi a origem dos recursos para financiamento do capital de giro no início das atividades. Pode ser observado que os empreendedores utilizam recursos



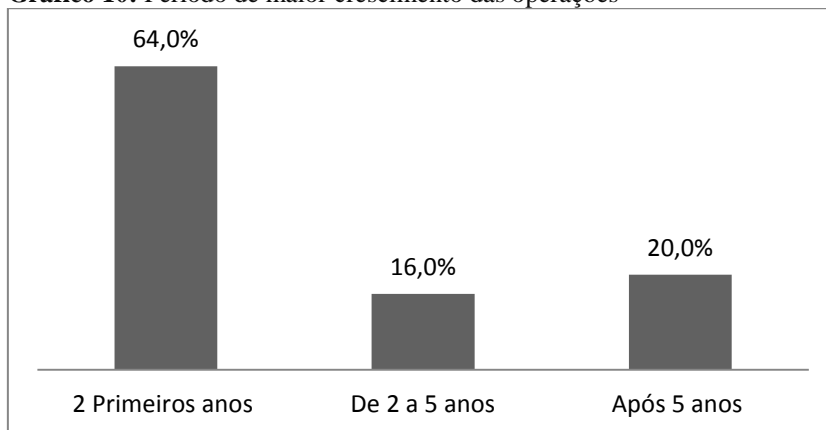
próprios em 58% dos casos, mas também utilizaram, já no início das atividades, recursos de terceiros, sendo 56% de bancos, 22% de familiares e 6% de amigos;

**Gráfico 9:** Desenvolvimento de plano de negócios prevendo a necessidade de capital de giro no início das atividades



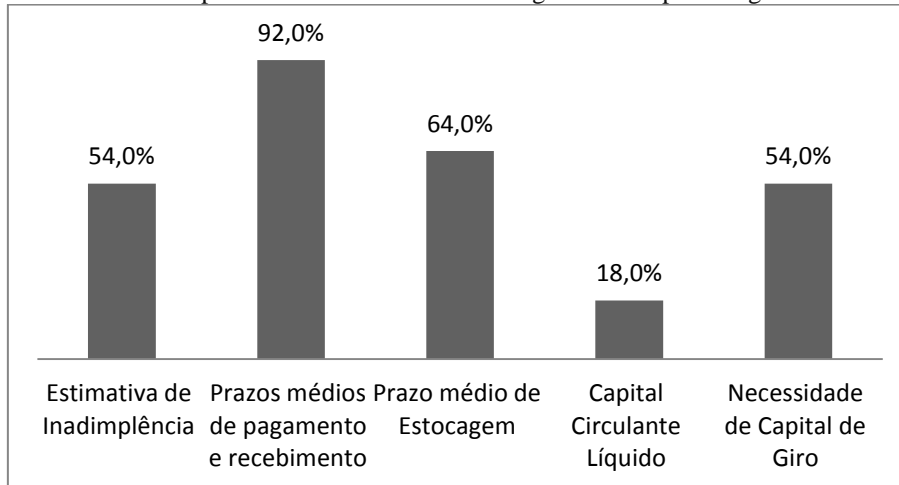
O gráfico 9 ajuda a entender o quanto os pequenos negócios são iniciados sem planejamento financeiro, 64% dos gestores entrevistados afirmaram que no início das atividades não foi prevista a necessidade de capital de giro.

**Gráfico 10:** Período de maior crescimento das operações



Como mostra o gráfico 10, o crescimento dos negócios está concentrado nos 2 primeiros anos, representando 64% das MPE entrevistadas. Já em 16% dos casos o crescimento ocorreu no período de mais de 2 a 5 anos e 20% das empresas teve como maior crescimento após os 5 primeiros anos.

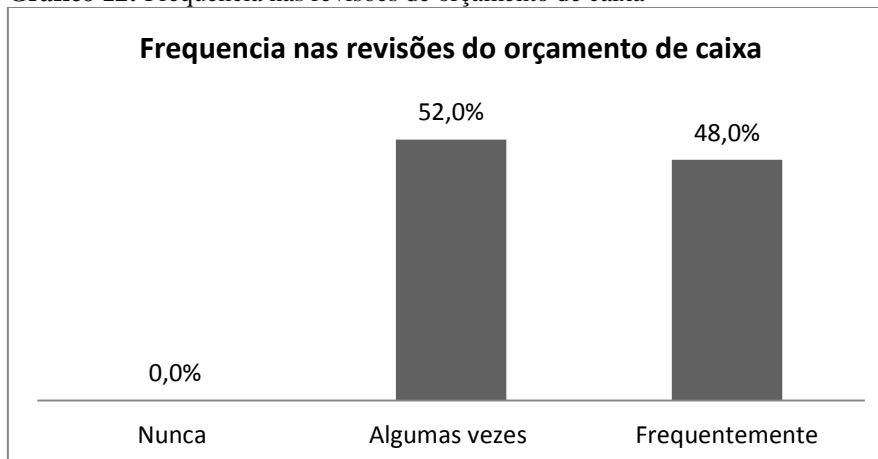
Gráfico 11: Acompanhamento de indicadores de gestão de capital de giro

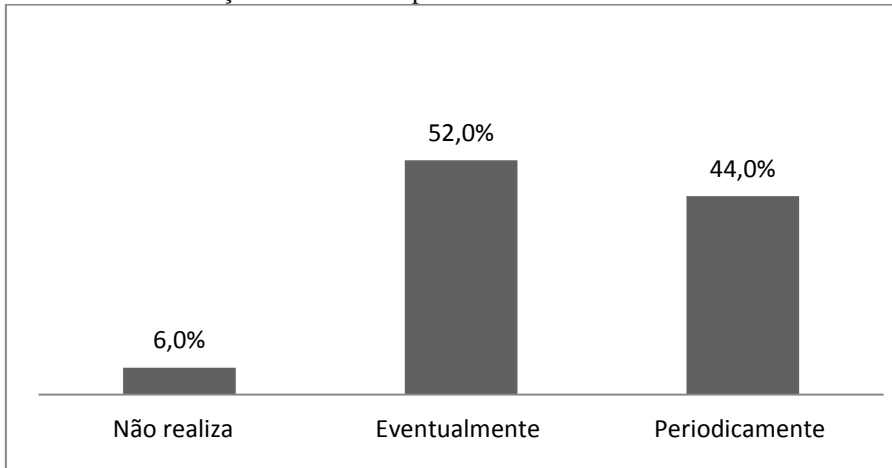


O Gráfico 11 é revelador quanto aos indicadores de gestão de capital de giro monitorados pelos gestores da MPE. É possível observar um grande monitoramento do controle de prazos de pagamento e recebimento com 92% dos casos, porém os outros indicadores são acompanhados por menos gestores. Observa-se que no caso específico do capital circulante líquido que mede a capacidade de liquidez a curto prazo, apenas 18% dos gestores acompanham esse indicador.

O gráfico 12 exposto a seguir, mostra a frequência com que os gestores revisam o orçamento de caixa, 52% dos gestores revisam algumas vezes e 48% revisam frequentemente.

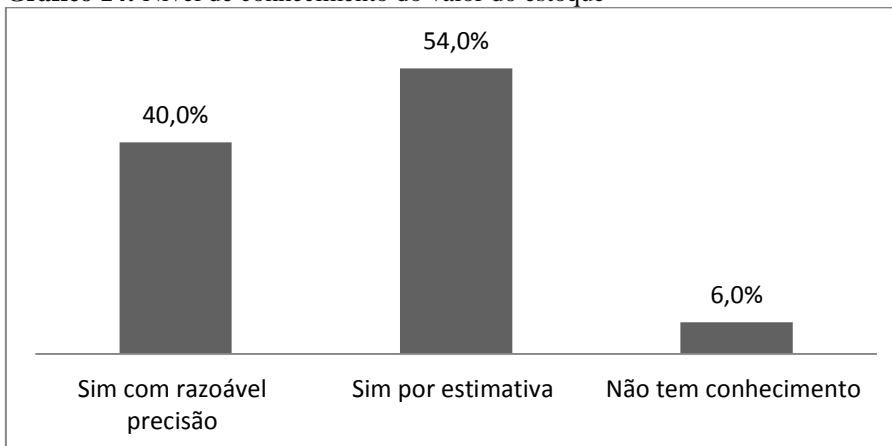
Gráfico 12: Frequência nas revisões de orçamento de caixa

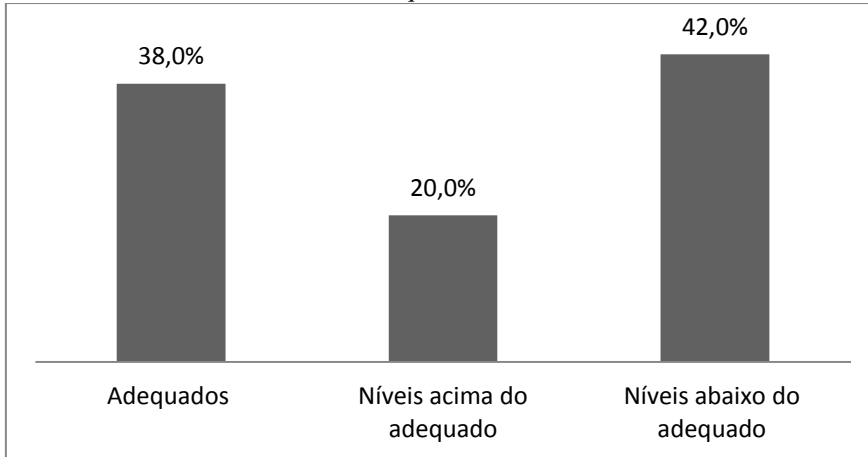


**Gráfico 13:** Realização de inventário periódico

Como mostra o gráfico 13, a maioria das empresas realiza inventário periódico, porém 52% de forma eventual e 44% de forma periódica.

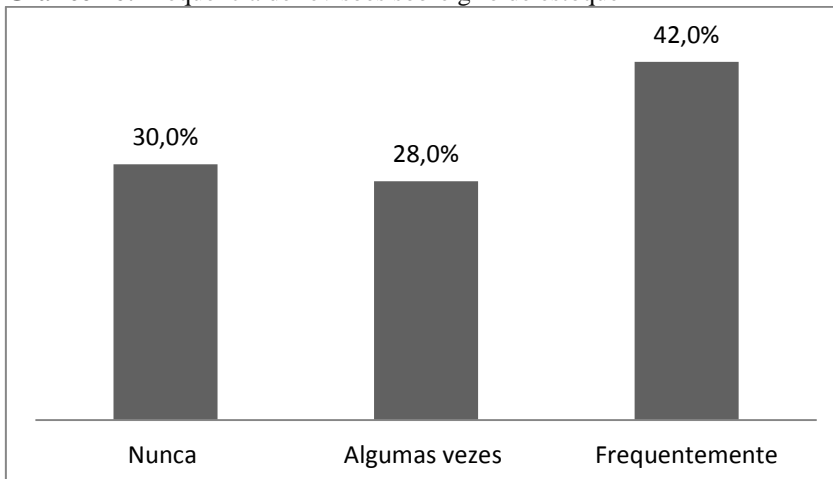
O gráfico 14 por sua vez mede o nível de conhecimento dos gestores quanto ao valor dos estoques e revelou que 40% tem razoável precisão na informação, 54% tem essa informação por estimativa e 6% não possui essa informação.

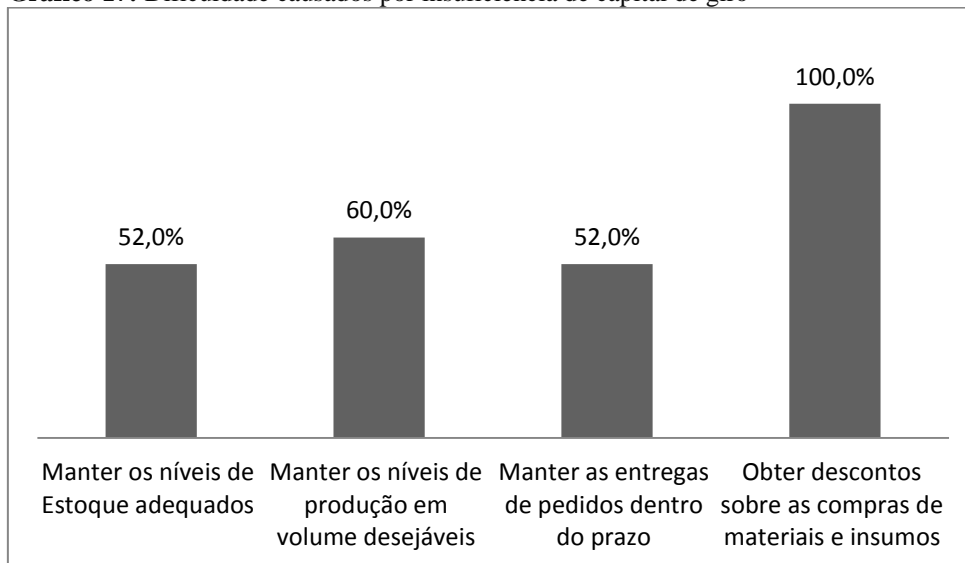
**Gráfico 14:** Nível de conhecimento do valor do estoque

**Gráfico 15:** Nível de volume de estoques

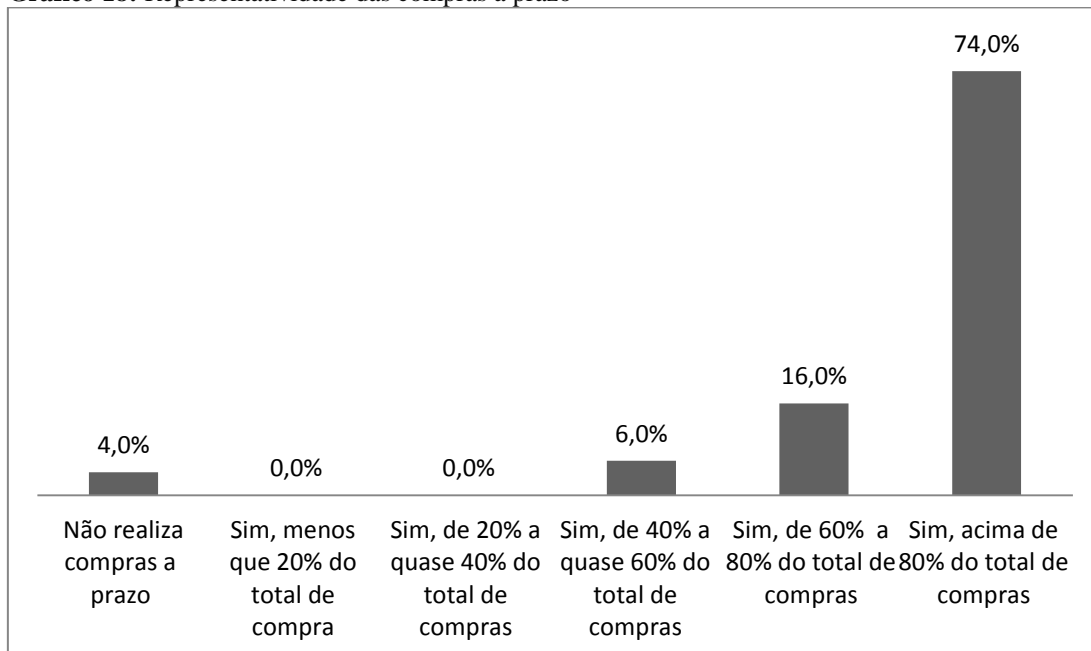
O nível de estoque das empresas é importante para entender a eficiência das empresas e manter os níveis adequados e, o gráfico 15, demonstra que apenas 38% mantêm níveis adequados, 20% mantêm volumes acima do adequado e 42% abaixo do adequado.

A seguir o gráfico 16 revela a revisão dos gestores sobre o giro de estoque e apenas 42% revisam de forma frequente, já 58% nunca visam ou revisam algumas vezes.

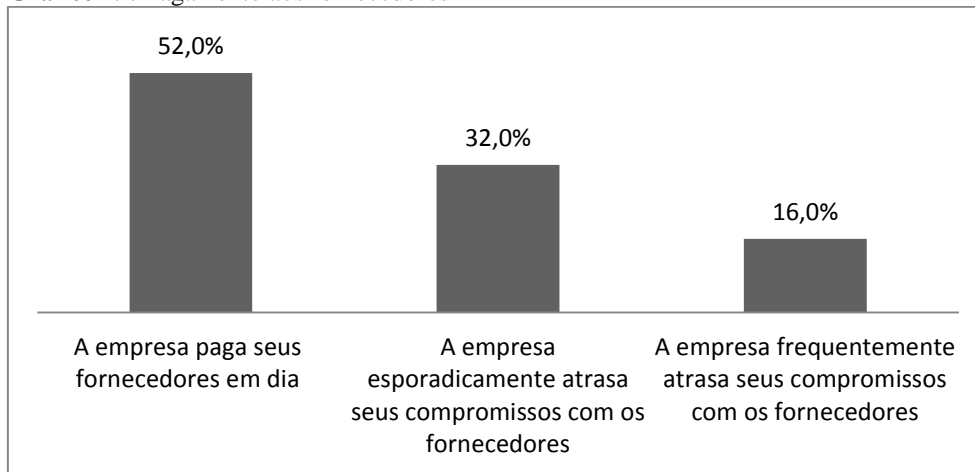
**Gráfico 16:** Frequência de revisões sobre giro de estoque

**Gráfico 17:** Dificuldade causados por insuficiência de capital de giro

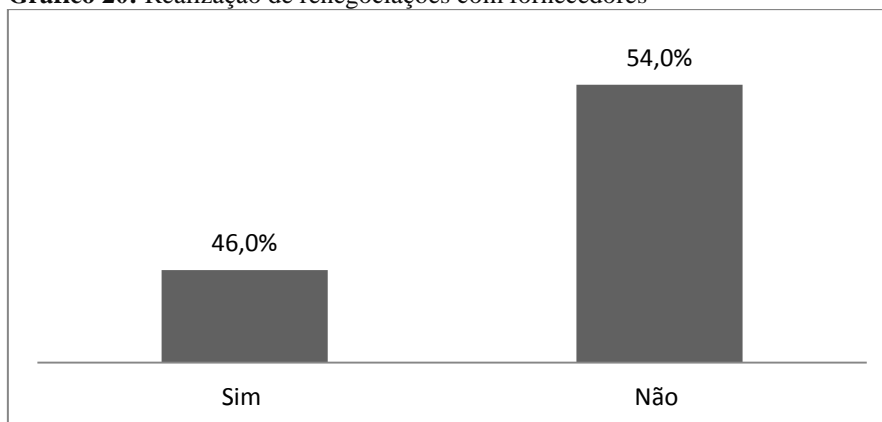
O gráfico 17 demonstra as dificuldades enfrentadas pelas empresas em função da insuficiência de capital de giro. 52% responderam ter dificuldade em mantêm os níveis de estoque adequados, 60% dos gestores afirmaram que os volumes de produção são afetados, 52% apresentam dificuldade em manterem as entregas em dia e 100% dos entrevistados confirmaram quem deixam de obter descontos nas compras por falta de capital de giro.

**Gráfico 18:** Representatividade das compras a prazo

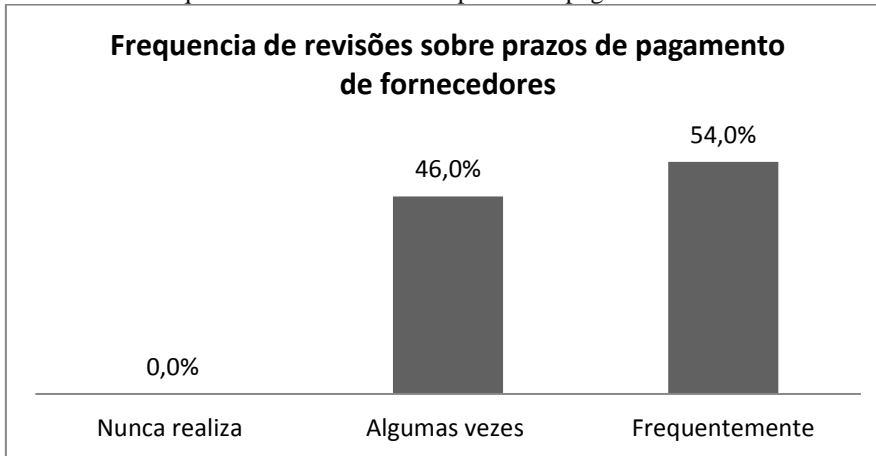
É possível observar no gráfico 18 que a representatividade das compras a prazo está concentrada em acima de 80%, essa realidade está presente em 74% das MPE entrevistadas.

**Gráfico 19:** Pagamento aos fornecedores

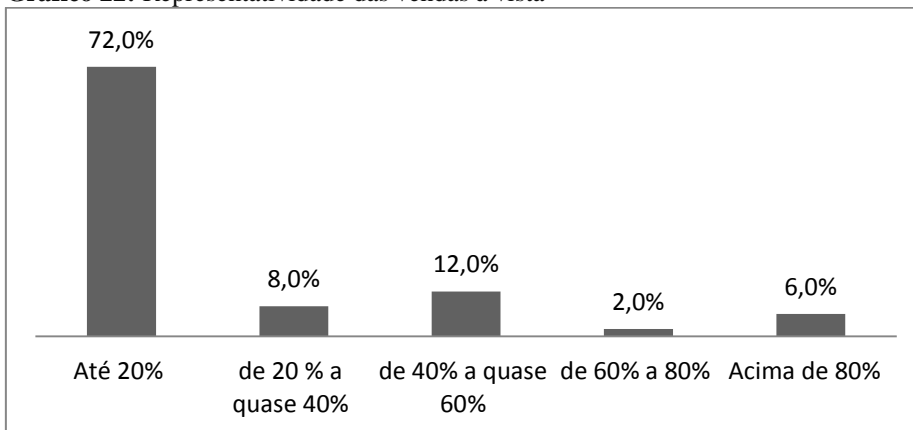
O gráfico 19 revela como as empresas estão pagando seus compromissos junto aos fornecedores. É possível observar que 52% das MPE pagam seus fornecedores em dia, já 32% informaram que atrasam esporadicamente e 16% atrasam seus pagamentos frequentemente.

**Gráfico 20:** Realização de renegociações com fornecedores

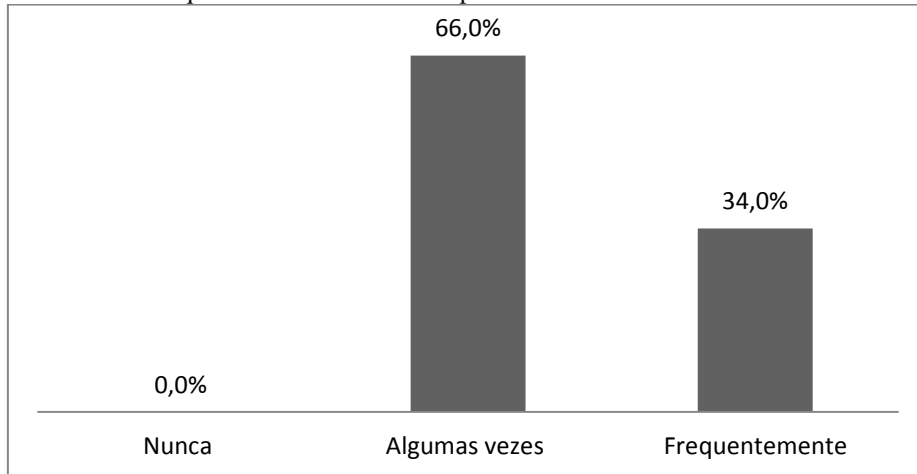
O gráfico 20 revela que 46% das empresas entrevistadas já realizaram algum tipo de renegociação com fornecedores por problemas de falta de capital de giro.

**Gráfico 21:** Frequência de revisões sobre prazos de pagamento de fornecedores

No gráfico 21 é possível observar que todos os fornecedores revisam prazos com os fornecedores, porém 54% de forma frequente e 46% revisam apenas algumas vezes.

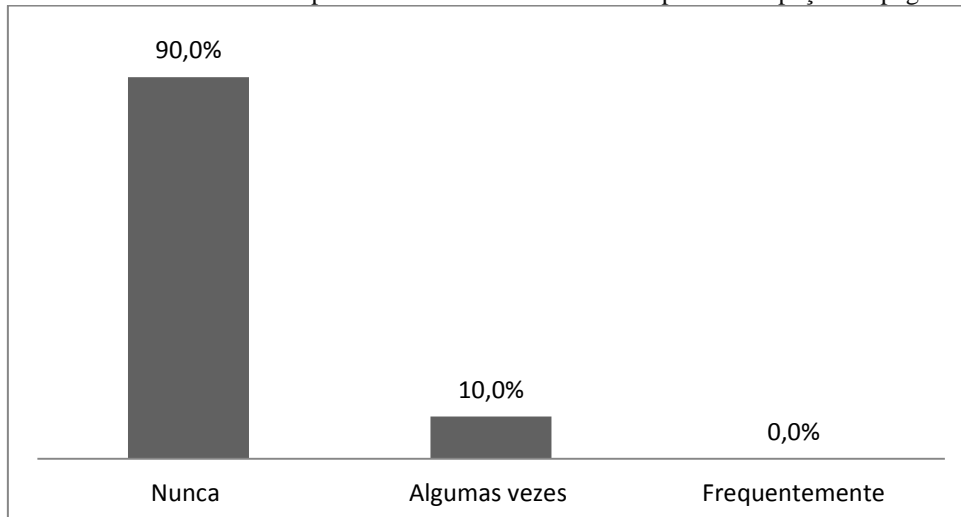
**Gráfico 22:** Representatividade das vendas à vista

Conforme demonstra o gráfico 22, 72% das vendas à vista das MPE são menores do que 20%, deixando claro o alto volume de vendas a prazo para esse grupo de empresas.

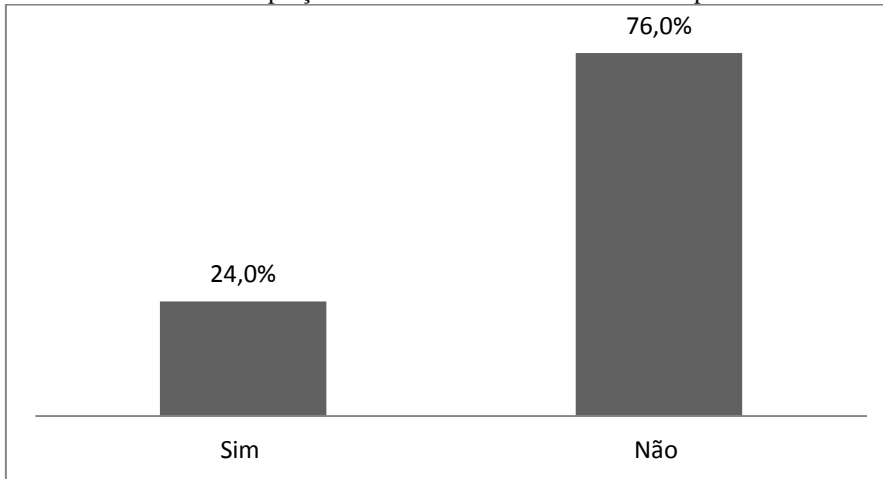
**Gráfico 23:** Frequência de revisões sobre prazos ofertados aos clientes

No gráfico 23 é possível observar que 66% dos gestores algumas vezes revisam os prazos com os clientes, já 34% revisam de forma frequente.

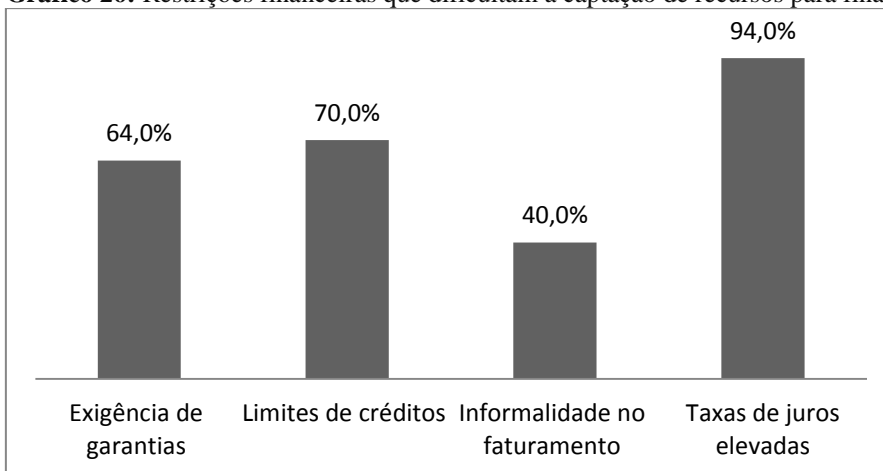
No gráfico 24 a seguir, pode-se observar que a grande maioria das MPE não adotam políticas de desconto aos clientes para antecipação dos pagamentos, apenas 10% adotam essa política algumas vezes enquanto que 90% das empresas não desenvolvem essa possibilidade de antecipação dos recebimentos.

**Gráfico 24:** Revisões sobre política de desconto aos clientes para antecipação ou pagamento à vista

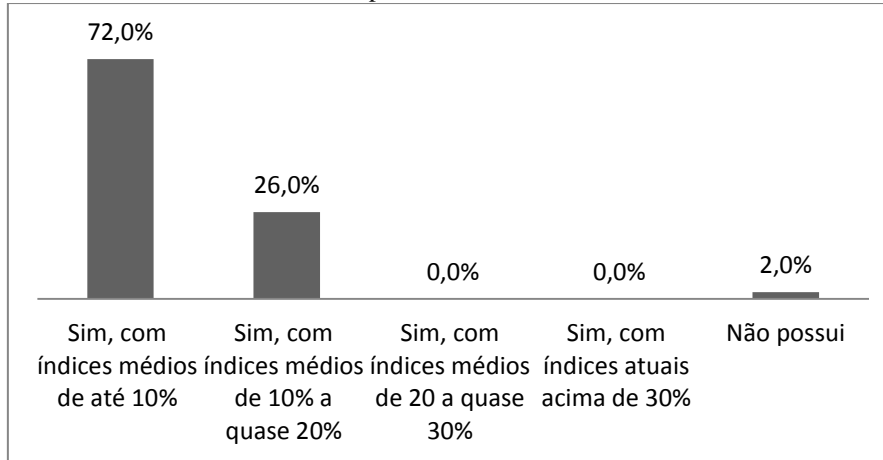


**Gráfico 25:** Acesso a captação de todos os recursos necessários para financiamento do capital de giro

O gráfico 25 revela uma importante informação na gestão de capital de giro, onde 76% dos gestores afirmam que a empresa não consegue captar todos os recursos necessários para financiamento do capital de giro, demonstrando haver uma forte restrição financeira para esse grupo de empresas.

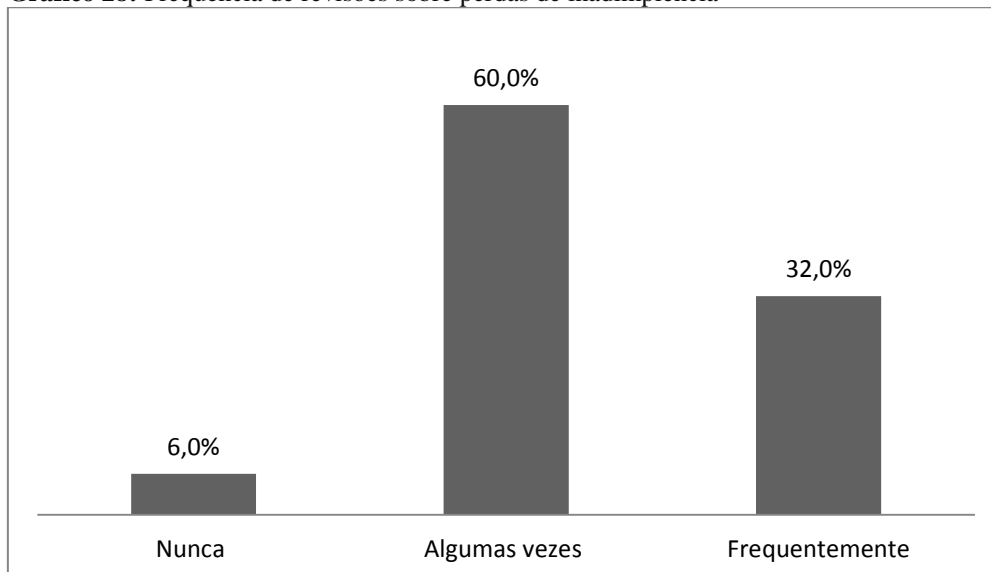
**Gráfico 26:** Restrições financeiras que dificultam a captação de recursos para financiamento do capital de giro

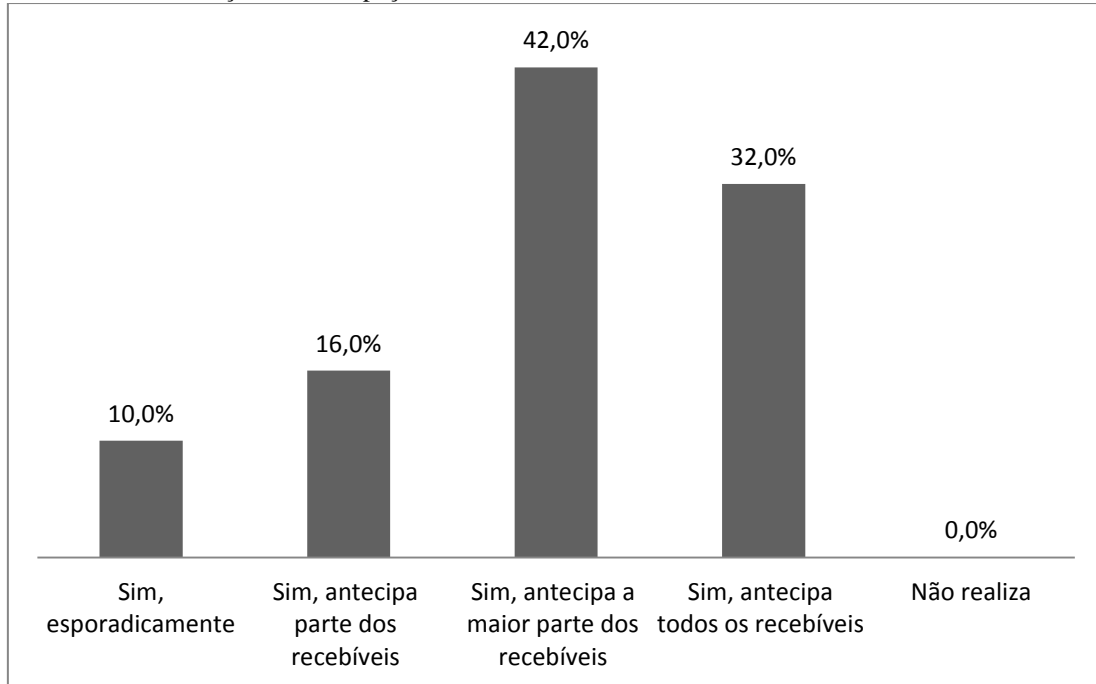
É possível observar no gráfico 26 que as restrições financeiras estão presentes nas MPE, 64% das empresas entrevistadas possuem problemas de restrição por falta de garantias, 70% dos gestores afirmaram que limites de créditos prejudicam a captação de recursos, 40% informaram que informalidade também atrapalha o financiamento do capital de giro e 94% entendem que as taxas de juros praticadas na captação de recursos são elevadas.

**Gráfico 27:** Problemas de inadimplência

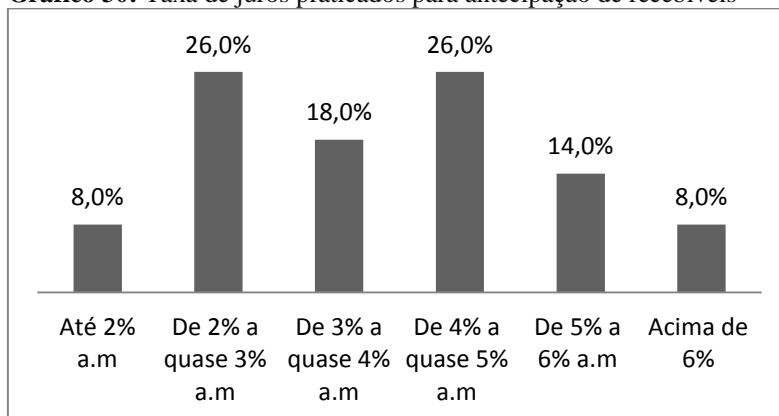
A inadimplência está também presente no grupo de empresas pesquisadas, 72% afirmaram apresentam inadimplência inferior a 10%, nas situações de inadimplência com índices médios de 10% a quase 20% foram 26% dos casos e apenas 2% dos gestores afirmaram não terem problemas dessa natureza.

O gráfico 28 revela a frequência com que os gestores revisam suas inadimplências e apenas 32% das empresas fazem essa revisão de forma frequente, enquanto que 60% algumas vezes e 6% disseram nunca revisar.

**Gráfico 28:** Frequência de revisões sobre perdas de inadimplência

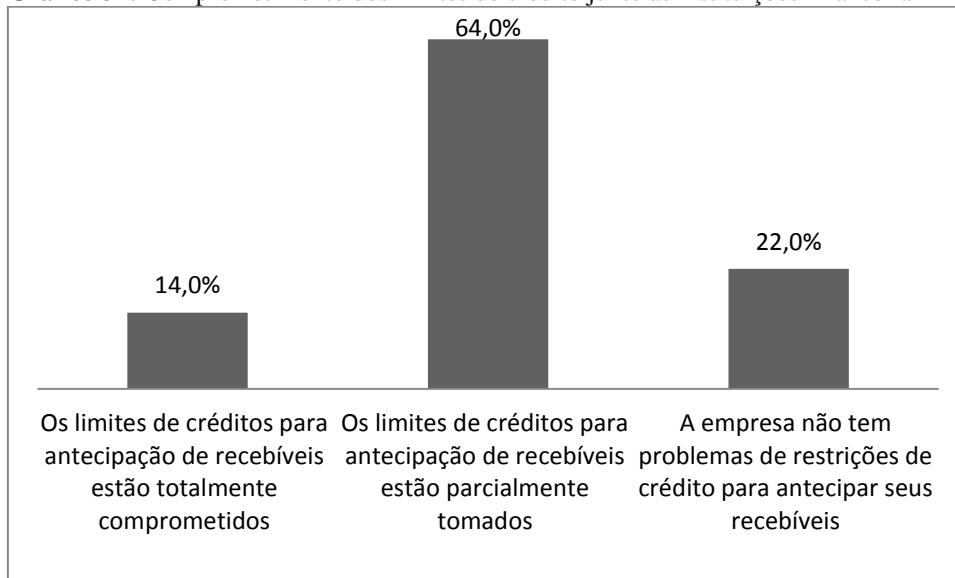
**Gráfico 29:** Realização de antecipação de recebíveis

A antecipação de recebíveis está presente no cotidiano das MPE conforme revela o gráfico 29. A pesquisa selecionou empresas que possuem esse tipo operação sendo que 100% dos casos antecipam os seus recebíveis, porém pode-se observar a proporção que as empresas antecipam, 42% das empresas antecipam a maior parte dos recebíveis, 32% antecipam todos os recebíveis, ou seja, dependem totalmente do capital de terceiros para financiar suas atividades operacionais. Da amostragem apenas 10% antecipam de forma esporádica e 16% antecipam apenas parte do total de recebíveis.

**Gráfico 30:** Taxa de juros praticados para antecipação de recebíveis

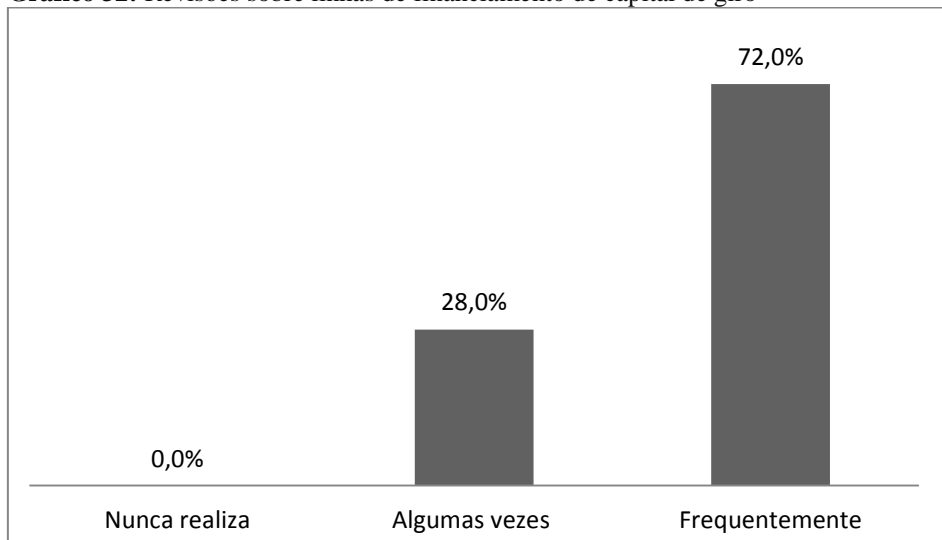
Conforme já foi demonstrado no gráfico 26, os gestores entendem que as taxas de juros praticadas são muito elevadas e o gráfico 30 confirma esse entendimento, onde apenas 8% conseguem antecipar recebíveis com taxas inferiores à 8%, e em 84% dos casos as taxas ficam entre 2% a 6%, e ainda 8% das empresas operam com taxas superiores a 6%.

**Gráfico 31:** Comprometimento dos limites de crédito junto às instituições financeira



A pesquisa investigou o comprometimento dos limites de crédito junto às instituições financeiras, e, pode ser observado no gráfico 31 que em 64% dos casos os limites de crédito junto as instituições financeiras, estão parcialmente tomados, 14% das empresas estão com os seus créditos totalmente tomados e apenas 22% não apresentaram problemas de restrições de crédito para capital de giro.

**Gráfico 32:** Revisões sobre linhas de financiamento de capital de giro



O gráfico 32 revela um forte preocupação dos gestores quanto a financiamento de capital de giro, 72% dos gestores revisam de forma frequente as linhas de crédito disponíveis.

A análise da pesquisa será apresentada em tópicos da forma como foi estruturado o formulário de pesquisa:

a) **Informações da Empresa:** a qualificação das empresas que participaram da pesquisa mostram que facilitam a compreensão do perfil das MPE que foram objeto do presente estudo. Do universo de 50 empresas, 67% são empresas localizadas em Catanduva e 33% das demais cidades. O tempo de existência das empresas é um fator importante a ser considerado no estudo, 22% das empresas possuem de 3 a 5 anos de existência, 44% possuem atividade há mais de 5 anos e menos de 10 anos e 34% das empresas possuem mais de 10 anos de atividade empresarial. A amostra pesquisada apontou que 74% das empresas entrevistadas são de pequeno porte e 26% são micro empresas.

b) **Dados do respondente:** o perfil do gestor de capital de giro das empresas participantes da pesquisa apresenta as seguintes características: 68% são homens e 32% mulheres, a média de idade entre os gestores é de 42 anos, sendo que o gestor com menor idade tem 21 anos e o com maior idade tem 64 anos. A pesquisa revela um forte tendência do empresário ser o principal gerenciador do capital de giro correspondendo 76%. Apenas 24% dos gestores são empregados da empresa. Esse tópico retrata também dois importantes pontos que são considerados relevante para a análise. O primeiro é que 76% dos gestores apresentam experiência profissional no gerenciamento do capital de giro há mais de 5 anos, porém, em contraponto a esse resultado 52% dos gestores possuem como formação apenas o ensino fundamental (6%) e ensino médio (46%). A amostra de empresas apresentou baixa representatividade de gestores com formação adequada para exercerem a função, apenas 30% do total dos gestores são graduados ou pós graduados em áreas que possuem conteúdos técnicos em gestão de capital de giro. A participação de gestores em capacitações também fica muito aquém do necessário, sendo que apenas 8% dos gestores participam de capacitações frequentemente, 40% responderam que participam eventualmente e 52% dos gestores não costumam participar de capacitações na área de gestão de capital de giro.

Uma característica que a pesquisa mostra é que os gestores das MPE industriais desenvolvem, na maioria das vezes, outras atividades fora da área de finanças. Apenas 20% dos gestores exercem apenas a atividade de gestor de capital de giro, 42% dos gestores de capital de giro também exercem atividades em outras áreas, porém de forma secundária, e

38% dos gestores exercem a atividade de gestão de capital de giro de forma secundária, portanto 80% dos gestores exercem também atividade em outras áreas.

**c) Início das Atividades:** A forma como o empreendedor iniciou suas atividades pode comprometer a continuidade dos negócios sendo muitas vezes determinante para o sucesso ou insucesso empresarial. Esse tópico da pesquisa visou a compreensão de como esse grupo de MPE industriais e iniciaram suas atividades e como esse aspecto pode ter influenciado as dificuldades na atual gestão do capital de giro. A pesquisa mostra que apenas 30% dos empreendedores utilizaram apenas seus próprios recursos para iniciarem os negócios, já 70% das empresas começaram suas atividades com a necessidade de captação de recursos de terceiros. O banco foi a fonte de captação para financiamento das atividades operacionais que mais foi utilizada, com 56% dos casos, já empréstimos com familiares e amigos representam 28%. A pesquisa também revela que 64% das empresas tiveram o maior crescimento dos negócios nos 2 primeiros anos de existência. Essa realidade retrata que com o crescimento natural dos primeiros anos de atividade, existe um aumento importante dos negócios e conseqüentemente um aumento na necessidade de capital de giro, esse fator embora seja positivo para os negócios também pode comprometer a continuidade dos negócios causados principalmente pela falta de capital de giro.

**d) Gestão de Capital de Giro:** esse tópico traz relevantes resultados para entendimento do comportamento dos gestores frente a administração do capital de curto prazo, onde foi possível perceber quais indicadores a empresa faz uso para gerenciar o capital de giro. O resultado revela ausência de indicadores importantes para o gerenciamento do capital de giro, o que pode ser associado com a inadequada formação dos gestores já apontados na pesquisa no tópico anterior. A grande maioria dos gestores (92%) se mostraram atentos aos indicadores ligados ao prazo médio de pagamentos e recebimentos. Porém para outros indicadores que são considerados essenciais para o bom gerenciamento do capital de giro, a representatividade de gestores que monitoram esses indicadores são bem inferiores: 54% dos gestores acompanham os índices de inadimplência e as necessidades de capital de giro, 56% estão atentos aos prazos médio de estocagem e apenas 18% monitoram o capital circulante líquido da empresa. Fazendo uma análise mais concentrada nesse contexto, o grupo de gestores que fazem uso de todos os indicadores apontados na pesquisa representam apenas 18%, o que comprova que embora exista uso dos indicadores, poucos fazem uso de todas as informações necessárias para o gerenciamento do capital de giro.

**e) Gestão de Estoque e Produção:** o tópico visou investigar a influência do capital de giro na gestão de estoque e produção. O estoque é um dos ativos circulantes mais

representativos e sua gestão é determinante para melhorar a gestão de capital de giro. Um importante aspecto desse contexto é a frequência de revisões que são realizadas pelos gestores com relação ao giro de estoque, e, nesse caso, 30% dos gestores responderam não realizarem esse tipo de controle, enquanto 28% dos gestores revisam algumas vezes e 42% dos gestores revisam frequentemente. A pesquisa também contemplou as dificuldades nas operações enfrentadas pelas empresas ocasionadas pela insuficiência de capital de giro. Neste item 52% das empresas não conseguem manter os níveis de estoque em volumes desejáveis, 60% dos gestores responderam que a empresa apresenta dificuldade em manter os níveis de produção em volumes desejáveis, 52% das empresas apresentam dificuldade em manterem seus pedidos dentro do prazo estabelecido e 94% das empresas responderam que deixam de obter descontos com fornecedores por insuficiência de capital de giro. Do total das empresas, 38% apresentam dificuldade em todos os aspectos relacionados a insuficiência de capital de giro para financiamento das atividades operacionais.

**f) Compras a Prazo:** o resultado da pesquisa aponta uma forte necessidade das MPE utilizarem fornecedores para financiarem suas atividades operacionais, 74% das empresas realizam suas compras com mais de 80% a prazo, 16% compram de 60% a 80% a prazo. Através dos dados é possível fazer um análise pelo seguinte aspecto: o fornecedor é sem dúvida um financiador natural do capital de giro das MPE. Porém podemos associar de forma negativa com o item anterior da pesquisa onde 94% das empresas deixam de obterem descontos em compras à vista por não contarem com capital de giro suficiente para essa operação, necessitando, portanto, operar com os fornecedores em sua grande maioria de forma a prazo. Outro aspecto muito relevante relacionado com os fornecedores é o fato de várias MPE já terem realizado renegociações com fornecedores por problemas de capital de giro. Esse indicador é muito importante por que comprova na prática a dificuldade que os gestores de pequenos negócios industriais possuem para manterem suas obrigações em dia. Os resultados apontam que 46% das MPE entrevistadas já realizaram algum tipo de renegociação com fornecedores para equacionar suas obrigações de curto prazo e 48% das empresa atrasam suas contas junto aos fornecedores, sendo que 32% de forma esporádica e 16% de forma frequente. A pesquisa deixa claro a dificuldade de pequenos negócios no relacionamento com os fornecedores essencialmente por terem pouca capacidade de compras e, conseqüentemente, menos condições de negociar melhores condições de preço e prazo.

**g) Vendas a Prazo:** as vendas a prazo mostraram-se muito importante para esse grupo de MPE, ou seja, 72% das empresas realizam mais de 80% das venda a prazo. Cabe ressaltar que essa forte política em vender a prazo está associada a necessidade que as MPE

possuem em utilizarem seus fornecedores como financiadores do capital de giro. No confronto entre o volume de compras a prazo com o volume de vendas a prazo acima de 80%, verifica-se uma associação nítida de 74% e 72% respectivamente.

**h) Restrições Financeiras:** a literatura pesquisada é muito incisiva quanto a restrição das MPE. Verificou-se com a pesquisa que essa realidade é também muito clara para o grupo participante de MPE industriais. A pesquisa contemplou 04 restrições que foram apontadas pela literatura: falta de exigências de garantias, restrição nos limites de crédito, informalidade no faturamento e taxas elavadas. Todas as restrições se mostraram muito relevantes para as MPE, sendo que, 64% dos gestores responderam que possuem dificuldade na captação de recursos por insuficiência de garantias. O resultado também aponta que 70% da empresas tem dificuldade em captar recursos para financiamento do capital de giro por problemas de limite de crédito, 40% afirmam que informalidade é um problema que dificulta o crédito e 94% dos gestores entendem que a taxa de juros praticadas para financiamento do capital de giro são elevadas.

**i) Inadimplência:** a inadimplência é sempre um problema que dificulta a gestão de capital de giro, pois impacta diretamente na liquidez da empresa proporcionando um indicativo de também ser inadimplente com os seus fornecedores. Esse tópico da pesquisa visou retratar a realidade das MPE com relação ao problema da inadimplência e constatou que 98% das MPE industriais entrevistadas sofrem esse problema, sendo que 72% com índices menores do que 10%. Embora esse seja um problema não só das MPE brasileiras, os pequenos negócios não revisam de forma adequada suas perdas por inadimplência, ou seja, apenas 32% fazem essa revisão de forma frequente. Já 60% dos entrevistados informaram que fazem revisão de forma esporádica e 6% nunca realizam esse tipo de revisão. Outro ponto muito importante é a constatação de que nesse grupo de MPE exista um baixo grupo de empresas que desenvolvem revisões sobre risco de crédito de clientes, apenas 24%, as demais empresas realizam essa atividade algumas vezes (64%) ou nunca a realizam (12%).

**j) Antecipação de Recebíveis:** a antecipação de recebíveis é um dos principais indicadores que a empresa apresenta insuficiência de capital próprio para financiamento das atividades de curto prazo. No Brasil é conhecimento consolidado que as taxas de juros praticadas para financiamento do capital de giro estão entre as maiores do mundo, ou seja, a captação de recursos desse gênero se dá principalmente pela ausência de recursos próprios para financiar as atividades operacionais. Por esse aspecto foi determinado como requisito necessário na seleção da empresa a operação com antecipação de recebíveis, justamente para captar esse grupo de empresas com esse problema em comum. Primeiramente foi observado



na pesquisa o nível de antecipação de recebíveis com relação ao total das vendas e 74% das MPE antecipam seus recebíveis totalmente (32%) ou em sua grande maioria (42%). A pesquisa revela uma dependência muito grande das MPE em anteciparem seus recebíveis com as intuições financeiras. Além disso, a pesquisa ainda revela um agravante frente a esse aspecto, onde 78% das empresas estão com os seus créditos parcialmente comprometidos ou totalmente tomados. Apenas 22% da amostra informou na entrevista não possuir restrição de crédito para antecipar seus recebíveis.

Os resultados apresentados na pesquisa, apontam convergências com a literatura pesquisada no presente trabalho. A Formação e qualificação inadequada apresentada pelos autores Chér (1990), Matias e Lopes (2002), Monteiro (2003), Dutra e Previdelli (2005) foram também identificadas na presente pesquisa. A restrição financeira foi muito enfatizado nos trabalhos de Hubbard (1998), Schmidt (2002), Kassai e Nova (2006), Santos et al (2009), Burkowski, Perobelli e Zanini (2009), Nascimento et al (2013) como um importante fator que interfere na gestão de capital de giro e a presente pesquisa apontou de forma consistente a forte restrição suportada para o grupo de MPE industriais entrevistadas. A falta de capital de giro também é muito discutido pela literatura, Myers e Majluf (1984), Braga, Nossa e Marques (2004); Machado, Machado e Callado (2006); GEM (2007), Souza e Bruni (2008), Bosma et al, (2008), publicaram trabalhos que apontam esse problema nas MPE, e a pesquisa também revelou a insuficiência de capital para financiamento das atividades operacionais.

A inadimplência também foi apontada pela literatura com trabalhos publicados pelos autores Camargos et al (2010), Trindade et al (2011), porém embora a pesquisa tenha apontado um problema de inadimplência também do grupo de empresas pesquisadas, ficou caracterizado que os índices de inadimplência são compatíveis com a média nacional, portanto embora seja um problema que interfere na gestão de capital de giro, não apresentou índices superiores ao encontrado no cenário nacional, ou seja, não é uma particularidade das MPE industriais.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar, apresentar e discutir os principais fatores no âmbito da gestão de recursos materiais e financeiros, que prejudicam a continuidade da produção curto prazo nas MPE industriais.

A pesquisa revelou que os principais fatores que prejudicam a gestão de capital de giro das MPE industriais são:

- a) Formação e qualificação inadequada dos gestores de capital de giro;
- b) Acúmulo de atividades dos gestores em outras áreas;
- c) Falta de planejamento financeiro no início das atividades;
- d) Não acompanhamento de indicadores de gestão de capital de giro;
- e) Comprometimento da gestão de estoque e produção por insuficiência;
- f) Pequena força de negociação com fornecedores;
- g) Restrições financeiras causadas principalmente por insuficiência de garantias, limites de crédito e taxas de juros elevadas.

Os principais fatores revelados pela pesquisa contribuem para o entendimento do comportamento na gestão de capital de giro das MPE. A inadequada formação dos gestores de capital de giro pode ser associada também aos fatores de ausência de planejamento financeiro no início das atividades e também o não acompanhamento de indicadores de gestão de capital de giro. O acúmulo de atividade também é um fator importante a ser considerado, pois é comum em pequenos negócios o mesmo gestor cuidar também de outras áreas, e, por consequência, a gestão de capital de giro pode ficar comprometida pela falta de empenho necessária para esse atividade. A insuficiência de capital de giro segundo a pesquisa compromete diretamente três importantes atividades: gestão de estoque, gestão de produção e compras.

A pesquisa é convergente com a literatura pesquisada na qual a restrição financeira é apontada como fator preponderante que dificulta a gestão de capital de giro. A pesquisa apontou que as MPE industriais sofrem com problemas de restrições financeiras pela qual, insuficiência de garantias, limites de créditos e taxas de juros elevadas são os principais causadores dessa restrição que comprometem o financiamento das atividade operacionais.

As MPE brasileiras exercem papel fundamental na geração de empregos e riquezas e muitos são os estudos que abordam a importância das MPE brasileiras e também no mundo. A

mortalidade empresarial é uma realidade inconveniente para esse grupo de empresas onde a causa preponderante está relacionada com problemas de capital de giro.

O empreendedorismo é um mecanismo de desenvolvimento e geração de riquezas para uma nação, porém no Brasil pequenos empreendedores se deparam com um cenário hostil do ponto de vista empresarial, encontrando dificuldades em vários aspectos relacionados a gestão empresarial. O presente trabalho revelou a dificuldade no gerenciamento do capital de giro, e como o cenário dentro do contexto brasileiro compromete o desenvolvimento de pequenos negócios. A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas foi um grande avanço para o desenvolvimento dos pequenos negócios, porém quando comparados a países desenvolvidos com a realidade vivida pelas pequenas empresas brasileiras, percebe-se uma distância muito grande em aspectos que interferem na gestão de capital de giro.

O presente estudo foi inovador no sentido de investigar MPE industriais e os fatores que prejudicam e dificultam a gestão de capital de giro. Estudos futuros podem investigar a fundo cada um dos fatores apontados na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo, Atlas, 2007.
- BARROW, C. **The essence of small business**. Hertfordshire, UK, Prentice Hall, 1993.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOSMA, N.; JONES, K.; AUTIO, E.; LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor**. Babson College London Business School. Babson Park, MA, US London, UK, p.66. 2008
- BOWERSOX, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRAGA, R.; NOSSA, V.; MARQUES, J. A. V. C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, edição especial, p. 51-64, jun. 2004.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123/2006** - (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa). 2006.
- BURKOWSKI, E.; PEROBELLI, F. F.; ZANINI, A. A identificação de preferências e atributos relacionados à estrutura de capital em pequenas empresas. **RAE eletrônica**, 8(1), 2009.
- CAMARGOS, M. A.; CAMARGOS, M. C. S.; SILVA, F. W.; SANTOS, F. S.; RODRIGUES, P. J. Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 333-352, mar./abr. 2010.
- CARVALHO, C. J.; SCHIOZER, R. F. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 2, pp. 518-543, Jul./Ago. 2012
- CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

COCHRAN, A. B. Small business mortality rates: a review of the literature. **Journal of Small Business Management**, United Kingdom, v. 19, n. 4, p. 50-59, oct. 1981.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M.. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, 3(1), 29-50. 2005.

EDMISTER, R. O. An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, March, 7 (2): 1477-93, 1972.

FILIPPINI, R. Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n.7, p.655-670, 1997.

FINK, A.; KOSECOFF, J.. **How to conduct surveys – a step-by guide**. 2º Ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

FLEURIET, M.; KEHDY, R. e BLANC, G. **A Dinâmica Financeira das Empresas, um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. 1ª ed., Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral/Consultoria Editorial Ltda. 1978.

FREZATTI, F. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GARCÍA-TERUEL, P. J.; MARTÍNEZ-SOLANO, P. M. Effects of working capital management on SME profitability. **International Journal of Managerial Finance**, 3(2), 164-177, 2007.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo**. 2014.

\_\_\_\_\_. Global Entrepreneurship Monitor.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo, Harbra 2002.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

- HOLMES, S.; HASWELL, S. Estimating the business failure rate: areappraisal. **Journal of Small Business Management**. July, 1989, V.27, n3, p68 (7).
- HOWORTH, C.; WESTHEAD, P.. The focus of working capital management in UK small firms. **Management Accounting Research**, 2003.
- HUBBARD, R. G.. Capital-market imperfections and investment. **Journal of Economic Literature**, 1998.
- KASSAI, J. R.; NOVA, S. P. C. C. Pequenas empresas: como é difícil “levantar dinheiro”!, **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 1º semestre 2006.
- MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; CALLADO, A. L. C. Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro das pequenas e médias empresas localizadas na cidade de João Pessoa, PB: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** 3(2):139-149, maio/agosto, 2006
- MAGER, R. A. Avoiding the Four Deadly Sins of Business Failure. Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement – **San Diego Business Journal**, June 10, 2002.
- MAGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATIAS, A. B.; LOPES JR., F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.
- MEHTA, D R. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MONTEIRO, A. A. S. **Fluxos de caixa e capital de giro**: uma adaptação do modelo de Fleuriet. In: SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 2., 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2003. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>> Acesso em: 4 Maio 2015.
- MYERS, S. C.; MAJLUF, N. Corporate financing and investment decisions when firms have informations that investors do not have. **Journal of Financial Economics**, vol. 13, p. 187-221, 1984.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - Departamento de Engenharia de Produção, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATTO, L.. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, M.: LIMA, C. R. M.: LIMA, M. A.: ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 6(2), 244-283, 2013.

RAMOS, P. C. **Pesquisa em educação: o método survey**. Tese. Universidade Estadual de Maringá, 2011. Disponível em :<  
<http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/PATRICIA%20CAVALCANTI%20RAMOS.pdf> > Acesso em 11 de março de 2016.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão financeira de curto prazo : características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, Set./Dez., 2009.

SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando calor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análises de Dados**. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/>.

SEBRAE. **Empresários da indústria, construção, comércio e serviços no Brasil (2003-2013)**. / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília : Sebrae, 2014.

\_\_\_\_\_. **Os donos de negócio no Brasil, por Regiões e por Unidades da Federação**. Série Estudos e Pesquisas. 2013.

\_\_\_\_\_. **Exportação nas MPE**. Entrevistas em profundidade, 2007.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Pesquisas Econômicas, 2006. Disponível em: <[www.sp.sebrae.com.br](http://www.sp.sebrae.com.br)>.

SEIDEL, A.; KUME, R. Contabilização das variações da necessidade de capital de giro. **Revista Contabilidade e Finanças**. V.14, n. 31, p.66-77. 2003.

SERASA. **Indicadores Serasa Experian**. 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. 2. ed. Atlas, 2002.

SMITTH, D. JR. **Financiamento das pequenas e médias empresas: aspectos do processo de decisão empresarial e o instrumento de capital de risco**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande dos Sul, Porto Alegre, Brasil, 2002.

SOUZA, S. M.; BRUNI, A. L.. Risco de crédito, capital de giro e solvência empresarial: um estudo na indústria brasileira de transformação de cobre. **Revista Universo Contábil**, 4(2), 59-74, 2008.

TRINDADE, M. A. B.; NUNES, M. B. P.; LINHARES, T. S.; TEIXEIRA, R. M. Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 9(1-2), 231-250, 2011.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P.. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá. UNIFEI. 2012.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2006.

WATSON, J.; EVERETT, E. E. Small Businesses Have High Failure Rates? Evidence from Australian Retailers. **Journal of Small Business Management** 36, 45-62, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.



## APÊNDICE A – Formulário aplicado aos gestores das MPE da região de Catanduva

<b>1 Informações da Empresa</b>
CNAE de Atividade:
Localização:
Quantidade de Empregados:
Tempo de Operação da Empresa:
Tipo Jurídico da Empresa:
Numero de Sócios que participam da gestão da empresa:
Porte da Empresa:

<b>2 Dados do respondente</b>
Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
Idade:
Cargo: ( ) sócio/proprietário ( ) gestor não proprietário

### 3 Qualificação do Gestor de Capital de Giro

#### 3.1 Qual é a sua experiência no gerenciamento de capital de giro?

- ( ) Menos que um 1 ano  
 ( ) De 1 a 2 anos  
 ( ) Entre 2 e 5 anos  
 ( ) Acima de 5 anos

#### 3.2 Qual é sua formação ?

- ( ) ensino fundamental  
 ( ) ensino médio

- ensino superior em Administração, Economia, Contabilidade ou afim.
- ensino superior em outras áreas
- pós graduação em áreas ligadas às finanças

**3.3 A gestão de capital de giro é a sua principal atividade na empresa?**

- Sim, atuo exclusivamente na gestão de capital de giro
- Sim, mas atuo também em outra(s) área(s)
- Não, a gestão de capital de giro não é minha principal atividade

**3.4 Qual sua participação em capacitações na área de gestão de capital de giro**

- não participo de capacitações
- participo esporadicamente de capacitações
- participo periodicamente de capacitações na área

**4 Início das Atividades da Empresa**

**4.1 No início das atividades quais foram as fontes de recursos para financiamento do capital de giro ?**

- Capital Próprio
- Capital de Terceiros
- Capital Próprio e de Terceiros

**4.2 Caso tenha captado recurso de terceiros no início da atividade para financiamento do capital de giro, quais foram as fontes de captação ?**

- Empréstimos de Familiares
- Bancos
- Outros \_\_\_\_\_

**4.3 Foi desenvolvido algum plano de negócio prevendo a necessidade de capital de giro no início das atividades ?**

- Sim
- Não

**4.4 Qual foi o período de maior crescimento das operações da empresa?**

- Primeiros 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Após 5 anos

## **5 Gestão de Capital de Giro**

### **5.1 Quais indicadores abaixo a empresa monitora regularmente?**

- Estimativa de Inadimplência
- Duração dos ciclos Operacional, Financeiro e Econômico
- Prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento
- Prazo médio de Estocagem
- Capital Circulante Líquido
- Necessidade de Capital de Giro

### **5.2 Atualmente a empresa utiliza recursos de terceiros para financiamento do capital de giro?**

- Sim
- Não

### **5.3 Com que frequência são feitas revisões do orçamento de caixa?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

## **6 Gestão de Estoque e Produção**

### **6.1 A empresa mantém inventários de estoque?**

- Não
- Sim, eventualmente
- Sim, periodicamente

### **6.2 A empresa tem conhecimento do valor de seu estoque regularmente?**

- Sim, com razoável precisão.
- Sim, dos valores aproximados por estimativa.

Não

**6.3 Quanto aos níveis médios de volume de estoque:**

- os níveis são adequados na maior parte do tempo.
- os níveis são mantidos acima do adequado na maior parte do tempo.
- os níveis são mantidos abaixo do adequado na maior parte do tempo.

**6.4 Com que frequência são feitas revisões sobre giro de estoque?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

**6.5 Das operações a seguir quais a empresa tem mais dificuldade em realizar em função da insuficiência de capital de giro?**

- Manter os níveis de estoques adequados
- Manter os níveis de produção em volume desejáveis
- Manter as entregas de pedidos dentro do prazo
- Obter descontos sobre as compras de materiais e insumos

**7 Compras a Prazo**

**7.1 A empresa realiza compras a prazo ?**

- Não
- Sim, menos que 20% do total de compra
- Sim, de 20% a quase 40% do total de compras
- Sim, de 40% a quase 60% do total de compras
- Sim, de 60% a 80% do total de compras
- Sim, acima de 80% do total de compras

**7.2 Quanto ao pagamentos dos fornecedores:**

- A empresa paga seus fornecedores em dia
- A empresa esporadicamente atrasa seus compromissos com os fornecedores
- A empresa frequentemente atrasa seus compromissos com os fornecedores

**7.3 empresa já necessitou realizar renegociações de dívidas com os fornecedores por problemas de capital de giro ?**

- Sim
- Não

**7.4 Com que frequência são feitas revisões sobre prazos de pagamento de fornecedores nas compras a prazo?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

## **8 Vendas a Prazo**

**8.1 Qual a porcentagem média de vendas à vista em relação ao total das vendas?**

- Até 20%
- de 20 % a menos de 40%
- de 40% a menos de 60%
- de 60% a menos de 80%
- Acima de 80%

**8.2 Com que frequência são feitas revisões sobre prazos ofertados aos clientes para pagamento a prazo?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

**8.3 Com que frequência são feitas revisões sobre política de desconto a clientes para pagamento antecipado ou para pagamento a vista?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

## **9 Restrições Financeiras**

**9.1** A empresa consegue captar juntos as instituições financeiras todos os recursos necessários para financiamento do capital de giro ?

- ( ) Sim
- ( ) Não

**9.2** Das restrições abaixo, quais representam uma dificuldade para a empresa, na captação de recursos para financiamento do capital de giro

- ( ) Exigência de garantias
- ( ) Limites de créditos
- ( ) Informalidade no faturamento
- ( ) Taxas de juros elevadas

## **10 Inadimplência**

**10.1** A empresa possui problemas de inadimplência com clientes?

- ( ) Sim, com índices médios de até 10%
- ( ) Sim, com índices médios de 10% a menos de 20%
- ( ) Sim, com índices médios de 20 a menos de 30%
- ( ) Sim, com índices atuais acima de 30%
- ( ) Não

**10.2** Com que frequência são feitas revisões sobre perdas por inadimplência ?

- ( ) Nunca
- ( ) Algumas vezes
- ( ) Frequentemente

**10.3** Com que frequência são feitas revisões sobre risco de crédito de clientes ?

- ( ) Nunca
- ( ) Algumas vezes
- ( ) Frequentemente

## **11 Antecipação de Recebíveis**

### **11.1 A empresa realiza antecipação de recebíveis?**

- Sim, esporadicamente
- Sim, antecipa parte dos recebíveis
- Sim, antecipa a maior parte dos recebíveis
- Sim, antecipa todos os recebíveis
- Não

### **11.2 Quais são as taxas médias de juros praticadas para antecipação de recebíveis da empresa**

- até 2% a.m
- de 2% a menos de 3% a.m
- de 3% a menos de 4% a.m
- de 4% a menos de 5% a.m
- de 5% a 6% a.m
- acima de 6% a.m

### **11.3 Com relação aos limites de créditos de antecipação de recebíveis junto a instituição financeiras exceto factoring:**

- Os limites de créditos para antecipação de recebíveis estão totalmente comprometidos
- Os limites de créditos para antecipação de recebíveis estão parcialmente tomados
- A empresa não tem problemas de restrições de crédito para antecipar seus recebíveis

### **11.4 Com que frequência são feitas revisões sobre linhas de financiamento de capital de giro?**

- Nunca
- Algumas vezes
- Frequentemente

