



TARCIZO TOLEDO CARNAUBA JUNIOR

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO EM MPES DA
REGIÃO DE CAMPINAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

TARCIZO TOLEDO CARNAUBA JUNIOR

Práticas de gestão de capital de giro em MPEs da região
de Campinas

Orientador – Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco

**Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado Profissional
em Administração das Micro e Pequenas
Empresas do Centro Universitário
Campo Limpo Paulista para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da UNIFACCAMP

C221p

Carnauba Junior, Tarcizo Toledo

Práticas de gestão de capital de giro em MPEs da
região de Campinas / Tarcizo Toledo Carnauba Junior.
Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2018.

Orientador: Prof^o. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em
Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista
– Unifaccamp.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Gestão do capital de giro.
I. Tinoco, João Eduardo Prudêncio. II. Centro Universitário
Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

TARCIZO TOLEDO CARNAUBA JUNIOR

Práticas de gestão de capital de giro em MPEs da região de Campinas

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco
UNIFACCAMP

Prof^a. Dr^a. Eliane Bianchi
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Mariano Yoshitake
CEUMA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos maiores incentivadores e apoiadores de minha carreira acadêmica, e com quem tenho aprendido muito: minha esposa e companheira Beatriz, meus filhos Daniel, Fernando e Guilherme, e minhas noras Fabiana e Júlia. Dedico também às minhas netas Teresa e Maria, inspirações para que eu procure fazer algo que contribua para um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Tarcizo e Lygia, por me transmitirem os verdadeiros valores da vida, e por despertarem em mim o encantamento pelas ciências. Aos professores do programa de Mestrado, Prof. Dr. Djair Picchiai, Prof. Dr. José Luiz Contador, Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi, Prof. Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa, Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches, Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Prof. Dr. Roberto Coda e Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, com os quais tive o privilégio de expandir os meus conhecimentos. Agradeço em especial ao Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco pelos seus ensinamentos em sala de aula e pela sua paciência, dedicação e generosidade quando da orientação desta dissertação. Agradeço também à Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchie e ao Prof. Dr. Mariano Yoshitake, pela gentileza, pelo profissionalismo e pelas contribuições dadas como membros da banca examinadora.

À equipe de colaboradores da UNIFACCAMP, em destaque à da Secretaria de Pós-graduação, meu muito obrigado pela presteza e cordialidade com que sempre me atenderam. Aos colegas mestrandos, que comprovaram que um sonho que se sonha junto se torna realidade.

Meu agradecimento especial ao amigo Nelson Rogeri , companheiro de toda jornada de mestrado e ao Prof. Dr. Agliberto Alves Cierco, que muito me incentivou a conquistar o título de Mestre.

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: investigar as práticas de gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas (MPEs) da região de Campinas-SP.

Problema e Objetivos: as MPEs apresentam um baixo grau de sobrevivência nos dois primeiros anos de vida, em parte atribuído a problemas de gestão do capital de giro. Os objetivos desta pesquisa englobam: i) entender como as MPEs gerenciam o seu capital de giro; ii) verificar se os gestores destas empresas conhecem os conceitos técnicos sobre gestão do capital de giro; iii) entender a relação entre o conhecimento e as práticas na gestão do capital de giro.

Abordagem metodológica: a pesquisa se deu por aplicação de questionários aos gestores de MPEs da Região de Campinas, e posterior análise dos dados coletados nas entrevistas, em abordagem qualitativa-quantitativa, com um universo amostral reduzido. Também foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, mediante leitura de dissertações e artigos publicados em periódicos. A finalidade é de pesquisa aplicada.

Resultados Alcançados: identificou-se as práticas de gestão do capital de giro nas MPEs, e verificou-se que a grande maioria dos gestores desconhece as técnicas de gestão do capital de giro. Constatou-se também que a totalidades destes gestores não faz uso formal das técnicas, mas adotam práticas eficientes na gestão do capital de giro, e que resultam em contribuir de forma importante para a longevidade destas empresas.

Implicações Práticas: destacou-se as melhores práticas adotadas na gestão do capital de giro das MPEs, bem como oportunidade de melhorias.

Contribuição: a adoção das melhores práticas na gestão do capital de giro das MPEs, destacadas nesta pesquisa, podem contribuir para aumentar a taxa de sobrevivência das mesmas.

Palavras-Chave: micro e pequenas empresas, gestão do capital de giro.

ABSTRACT

Purpose of the research: to investigate the practices of working capital management conducted by micro and small business (MSBs) in the region of Campinas, state of São Paulo.

Problem and Objectives: micro and small business have a low survival rate in the first two years of life, partly attributed to working capital management problems. The objectives of this research this research encompasses: i) understanding how MSBs manage their working capital; (ii) verify whether the managers of these companies have knowledge of the technical concepts of working capital management; iii) to understand the relationship between knowledge and practices in the management of working capital.

Methodological approach: the research was carried out by application of questionnaires to managers of micro and small business in the Region of Campinas, and subsequent analysis of the data collected in the interviews, in a qualitative-quantitative approach, with a reduced sample universe. A bibliographic review on the subject was also carried out, by reading dissertations and articles published in periodicals. The purpose is applied research.

Results Achieved: as a result of the research, working capital management practices were identified in the MSBs, and it was verified that the vast majority of managers are unaware of working capital management techniques. It was also verified that the totality of these managers does not make formal use of the techniques, but they adopt efficient practices in the management of the working capital, and that those practices contribute in an important way for the longevity of these companies.

Practical Implications: the best practices adopted in the management of MSBs working capital were highlighted, as well as opportunities for improvement.

Contribution: is concluded that the adoption of best practices in the management of working capital of micro and small enterprises, identified in this research, can contribute to increase the survival rate of the same.

Key Words: working capital management, micro and small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Fatores contribuintes para sobrevivência/mortalidade de empresas.....	21
Figura 2.	Fórmula do prazo médio de compras.....	23
Figura 3.	Fórmula do prazo médio dos estoques.....	23
Figura 4.	Fórmula do prazo médio de recebimento.....	23
Figura 5.	Fórmula do ciclo operacional.....	24
Figura 6.	Fórmula do ciclo financeiro.....	24
Figura 7.	Fórmula do ciclo financeiro.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	MPEs pesquisadas.....	28
Tabela 2	Número de empresas por setor de atividades e porte.....	29
Tabela 3	Setor de atividade e tempo de constituição.....	29
Tabela 4	Porte e tempo de constituição.....	30
Tabela 5	Número de pessoas ocupadas por setor de atividades e porte das empresas.....	30
Tabela 6	Setor e principal banco de relacionamento por setor	31
Tabela 7	Setor e principal banco de relacionamento por porte.....	31
Tabela 8	Idade dos gestores por setor.....	32
Tabela 9	Idade dos gestores por porte.....	32
Tabela 10	Tempo de experiência dos gestores por setor.....	33
Tabela 11	Tempo de experiência dos gestores por porte.....	33
Tabela 12	Grau de instrução dos gestores por setor.....	34
Tabela 13	Grau de instrução dos gestores por porte.....	34
Tabela 14	Formação dos gestores por área	35
Tabela 15	Nível de conhecimento dos gestores por setor.....	35
Tabela 16	Nível de conhecimento dos gestores por porte.....	36
Tabela 17	Sistemática de registro por setor.....	37
Tabela 18	Sistemática de registro por porte.....	37
Tabela 19	Nível de utilização por setor.....	38
Tabela 20	Nível de utilização por porte	38
Tabela 21	Alcance das projeções das contas a pagar por setor.....	39
Tabela 22	Alcance das projeções das contas a pagar por porte.....	39
Tabela 23	Prazo médio para pagamento das contas por setor.....	40
Tabela 24	Prazo médio para pagamento das contas por porte.....	40
Tabela 25	Nível de conhecimento dos gestores por setor.....	41
Tabela 26	Nível de conhecimento dos gestores por porte.....	41
Tabela 27	Sistemática de registro por setor.....	42
Tabela 28	Sistemática de registro por porte.....	42
Tabela 29	Nível de utilização por setor.....	43
Tabela 30	Nível de utilização por porte.....	43
Tabela 31	Alcance das projeções das contas a receber por setor.....	44
Tabela 32	Alcance das projeções das contas a receber por porte.....	44
Tabela 33	Prazo médio para recebimento dos clientes por setor.....	45
Tabela 34	Prazo médio para recebimento dos clientes por porte.....	45
Tabela 35	Principais meios de recebimento por setor.....	46
Tabela 36	Principais meios de recebimento por porte.....	46
Tabela 37	Nível de conhecimento dos gestores por setor.....	47
Tabela 38	Nível de conhecimento dos gestores por porte.....	47
Tabela 39	Sistemática de registro do orçamento de caixa por setor.....	48
Tabela 40	Sistemática de registro do orçamento de caixa por porte.....	49
Tabela 41	Forma de utilização do recurso de controle do orçamento de caixa por setor.....	49
Tabela 42	Forma de utilização do recurso de controle do orçamento de caixa por porte.....	50

Tabela 43	Prioridades para pagamento de contas	50
Tabela 44	Formas de concessão de crédito aos clientes por setor.....	51
Tabela 45	Formas de concessão de crédito aos clientes por porte.....	51
Tabela 46	Finalidade de utilização de crédito bancário por setor.....	52
Tabela 47	Finalidade de utilização de crédito bancário por porte.....	52
Tabela 48	Frequência de utilização de crédito bancário por setor.....	54
Tabela 49	Frequência de utilização de crédito bancário por porte.....	54
Tabela 50	Fontes alternativas de recursos financeiros.....	55
Tabela 51	Separação da pessoa física e da pessoa jurídica por setor.....	55
Tabela 52	Separação da pessoa física e da pessoa jurídica por porte.....	55
Tabela 53	Nível de conhecimento dos gestores sobre capital de giro por setor.....	56
Tabela 54	Nível de conhecimento dos gestores sobre capital de giro por porte.....	56
Tabela 55	Grau de dificuldade para suprimento do capital de giro por setor	57
Tabela 56	Grau de dificuldade para suprimento do capital de giro por porte	58
Tabela 57	Formação de reservas financeiras para contingências por setor...	58
Tabela 58	Formação de reservas financeiras para contingências por porte.	59
Tabela 59	Ocorrência de sazonalidade nos negócios por setor.....	59
Tabela 60	Ocorrência de sazonalidade nos negócios por porte.....	59
Tabela 61	Utilização de técnicas de gestão dos estoques por setor.....	61
Tabela 62	Utilização de técnicas de gestão dos estoques por porte.....	61
Tabela 63	Sistemática de gerenciamento dos estoques por setor.....	62
Tabela 64	Sistemática de gerenciamento dos estoques por porte.....	62
Tabela 65	Conhecimento da DRE por setor	63
Tabela 66	Conhecimento da DRE por porte.....	63
Tabela 67	Conhecimento do BP por setor	64
Tabela 68	Conhecimento do BP por porte.....	64
Tabela 69	Conhecimento da DFC por setor	65
Tabela 70	Conhecimento da DFC por porte.....	65
Tabela 71	Principais dificuldades enfrentadas.....	66
Tabela 72	Principais fatores que contribuíram para o sucesso.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP	Balanço Patrimonial
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CF	Ciclo Financeiro
CO	Ciclo Operacional
CPV	Custo dos Produtos Vendidos
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EPP	Empresas de Pequeno Porte
ERP	Enterprise Resources Planning
GdE	Grandes Empresas
LC	Lei Complementar
MdE	Médias Empresas
ME	Micro Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MSE	Micro and Small Enterprise
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Prazo Médio da Compras
PME	Prazo Médio do Estoque
PMR	Prazo Médio de Recebimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SRFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.3 OBJETIVO GERAL.....	16
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E DA PEQUENA EMPRESA	18
2.2 CONTEXTO DAS MPES NA ECONOMIA BRASILEIRA	19
2.3 SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MPES NO BRASIL.....	20
2.4 FATORES DETERMINANTES DA SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MPES	21
2.5 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	27
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 SETOR DE ATIVIDADES E PORTE DAS EMPRESAS	29
4.2 TEMPO DE CONSTITUIÇÃO DAS MPES.....	29
4.3 NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS	30
4.4 PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO	31
4.5 IDADE DOS GESTORES	31
4.6 TEMPO DE EXPERIÊNCIA DOS GESTORES.....	32
4.7 GRAU DE INSTRUÇÃO DOS GESTORES	33
4.8 CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR	35
4.8.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO	35
4.8.2 SISTEMÁTICA DE REGISTRO E ACOMPANHAMENTO	36
4.8.3 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO.....	38
4.8.4 ALCANCE DAS PROJEÇÕES PARA O FLUXO DE CAIXA.....	39
4.8.5 PRAZO MÉDIO PARA PAGAMENTO DAS CONTAS	39
4.9 CONTROLE DAS CONTAS A RECEBER	40
4.9.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO	40
4.9.2 SISTEMÁTICA DE REGISTRO E ACOMPANHAMENTO	42

4.9.3 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO.....	43
4.9.4 ALCANCE DAS PROJEÇÕES PARA O FLUXO DE CAIXA.....	44
4.9.5 PRAZO MÉDIO PARA RECEBIMENTO DAS CONTAS	45
4.9.6 PRINCIPAIS MEIOS DE RECEBIMENTOS DE CLIENTES.....	45
4.10 ADMINISTRAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA	47
4.10.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO	47
4.10.2 SISTEMÁTICA DE REGISTRO E ACOMPANHAMENTO	48
4.10.3 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO.....	49
4.11 PRIORIDADES DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO ÀS CONTAS A PAGAR	50
4.12 CONCESSÃO DE CRÉDITO AOS CLIENTES.....	51
4.13 FORMAS DE OBTENÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS	52
4.13.1 UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS BANCÁRIOS	52
4.13.2 FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS BANCÁRIOS.....	53
4.13.3 FONTES ALTERNATIVAS DE RECURSOS FINANCEIROS.....	54
4.14 SEPARAÇÃO DA PESSOA FÍSICA E DA PESSOA JURÍDICA	55
4.15 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	56
4.15.1 NÍVEL DE CONHECIMENTO	56
4.15.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO PARA A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS	57
4.15.3 UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO	57
4.15.4 DIFICULDADES PARA SUPRIMENTO DO CAPITAL DE GIRO	57
4.15.5 FORMAÇÃO DE RESERVAS PARA CONTINGÊNCIAS	58
4.15.6 SITUAÇÕES DE SAZONALIDADE	59
4.16 CONTROLE DOS ESTOQUES	60
4.16.1 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DOS ESTOQUES.....	60
4.16.2 SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES.....	61
4.17 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DA DRE.....	63
4.18 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DO BP.....	64
4.19 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DA DFC.....	65
4.20 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS.....	66
4.21 FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DA EMPRESA	67
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.1 O CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESA	68
5.2 GESTÃO DAS CONTAS A RECEBER	69
5.3 GESTÃO DAS CONTAS A PAGAR	69
5.4 GESTÃO DOS ESTOQUES	70
5.5 GESTÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA	70
5.6 FINANCIAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO	70
5.6.1 UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS BANCÁRIOS	71
5.6.2 FONTES ALTERNATIVAS DE RECURSOS FINANCEIROS.....	71
5.6.3 OUTRAS MEDIDAS QUE AUXILIAM	71
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73

6.1 CONCLUSÕES.....	73
6.2 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA	74
6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	74
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A.....	78
APÊNDICE B	79

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma parcela significativa da economia brasileira, compondo 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos, e 8,9 milhões de empresas, segundo estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015). Apesar da relevância das MPEs para a sociedade brasileira, a taxa de sobrevivência destas empresas é de 76,6%, ao final do segundo ano das operações, sendo a qualidade da gestão do negócio e a capacitação dos donos em gestão empresarial identificados entre os principais motivos para a mortalidade das empresas (SEBRAE, 2016). Consideram-se como fatores determinantes para o sucesso das empresas, a negociação de prazos com fornecedores e a obtenção de empréstimos bancários, fatores estes diretamente ligados à gestão do capital de giro.

Este estudo investiga as práticas de gestão do capital de giro nas micro e pequenas empresas da região de Campinas-SP.

1.2 Problema da Pesquisa

Uma administração inadequada do capital de giro normalmente resulta em problemas financeiros para as empresas, levando as mesmas a uma situação de insolvência (ASSAF NETO, 2012).

As necessidades de capital de giro levam as empresas a procurarem obter recursos de curto prazo em instituições financeiras. O acesso das MPEs ao crédito bancário de curto prazo é bastante limitado, e normalmente exigem o oferecimento de garantias reais (duplicatas, cheques, cartões de crédito) por parte destas empresas (ASSAF NETO, 2016). Por sua vez, a possibilidade de oferecimento de garantias reais é muitas vezes dificultada pelo aspecto informal da gestão e da operação das MPEs.

A falta de capital de giro, a falta de crédito e problemas financeiros têm sido apontados como principais motivos para a mortalidade de empresas (SANTIN, 2015). A dificuldade de acesso ao crédito de curto prazo torna a gestão do capital de giro um aspecto importante para garantir a sobrevivência das MPEs.

O problema desta pesquisa está relacionado à seguinte questão: Quais as práticas de gestão do capital de giro adotadas pelas micro e pequenas empresas da região de Campinas?

1.3 Objetivo Geral

Investigar as práticas de gestão do capital de giro nas micro e pequenas empresas da região de Campinas, SP.

1.4 Objetivos Específicos

a) Investigar como as MPE gerenciam os principais componentes do capital de giro: contas a pagar, contas a receber, aplicações financeiras, estoques, saldos em caixa e em bancos e financiamentos bancários.

b) Verificar se os gestores destas empresas dominam os conceitos técnicos sobre gestão do capital de giro.

c) Entender a relação entre o conhecimento dos gestores e as práticas na gestão do capital de giro.

1.5 Justificativa da Pesquisa

No Brasil, as MPEs são responsáveis por 27% do PIB do Brasil e 52% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2015). Tais números expressam a importância das MPE, tanto para a economia brasileira como para a economia mundial.

A qualidade da gestão do negócio, a capacitação dos donos em gestão empresarial, e a gestão do capital de giro são fatores determinantes para o sucesso das MPEs (SEBRAE, 2016).

Esta pesquisa irá investigar as práticas de gestão do capital de giro nas MPEs, o grau de conhecimento dos dirigentes no âmbito da gestão do capital de giro e a aplicação prática de tais conhecimentos na gestão das empresas. O propósito desta pesquisa é levantar dados sobre tais temas no contexto das MPEs da região de Campinas, contribuindo assim para a melhoria da gestão das MPEs.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização da Micro e da Pequena Empresa

Um dos desafios sobre o tema das micro e pequenas empresas é como conceituá-las. Não existe internacionalmente uma definição consensual que delimite o conceito de MPE, em virtude das diferenças existentes entre os países, suas economias e sua população de empresas (GUIMARÃES, CARVALHO e PAIXÃO, 2018). No Brasil, há diferentes critérios adotados por organismos governamentais, envolvendo aspectos econômicos, jurídicos, tributários e sociais.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), para fins de enquadramento tributário, segue os critérios estabelecidos pela Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC 155, de 27 de outubro de 2016 –, são consideradas micro empresas (ME) aquelas que auferiram no ano-calendário receita bruta de vendas de valor igual ou inferior a R\$ 360.000,00, e são consideradas empresas de pequeno porte (EPP) as que obtiveram receita bruta de venda no mercado interno superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Não podem aderir ao Simples Nacional empresas de cujo capital participe outra pessoa jurídica.

O SEBRAE também adota o critério por faixa de receita instituído pela Lei do Simples Nacional em sua atuação nos programas de apoio ao crédito às MPEs. Mas em algumas de suas publicações sobre as MPEs, é utilizado o porte das empresas em termos de pessoal ocupado como critério para definição deste segmento empresarial. Segundo esse critério, nas atividades de serviços e comércio são classificadas como micro empresas aquelas com até 9 pessoas ocupadas, e como pequenas empresas as que têm entre 10 e 49 pessoas ocupadas. Na indústria da transformação e da construção são consideradas micro empresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas as que têm entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, para fins de apoio creditício à exportação, utiliza os parâmetros estabelecidos MERCOSUL, por

intermédio da Resolução MERCOSUL nº 59/98, para definir as MPEs. Estes parâmetros diferem por segmento econômico, e englobam o total de faturamento anual e o número de empregados. Na indústria são classificadas como micro empresas aquelas com até 10 empregados e faturamento anual até R\$ 1.600.000,00, e como pequenas empresas as que têm entre 11 e 40 empregados ou faturamento anual maior que R\$ 1.600.000,00 e até R\$ 14.000.000,0.

No segmento de comércio e serviços, são classificadas como micro empresas aquelas com até 5 empregados e faturamento anual até R\$ 800.000,00 e como pequenas empresas as que têm entre 6 e 30 empregados ou faturamento anual maior que R\$ 800.000,00 e até R\$ 6.000.000,00. As MPEs não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos.

Para efeito desta pesquisa, será utilizado o critério adotado pelo SEBRAE, e que leva em conta o número de pessoas ocupadas.

2.2 Contexto das MPEs na economia brasileira

De acordo com SEBRAE (2014), as micro e pequenas empresas vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira. Em termos agregados, esta participação no PIB, que era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011.

No período 2009-2011 (SEBRAE, 2014) as MPEs se destacaram em diversos setores da economia:

- No setor de serviços: geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores; e, pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;

- No setor de comércio: geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período;

- No setor Industrial: geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.

As micro e pequenas empresas são de extrema relevância na estrutura econômica brasileira quanto ao emprego. Em 2016, o segmento representava, no Brasil, cerca de 6,8 milhões de estabelecimentos, que eram responsáveis por 16,9 milhões de empregos formais privados não agrícolas, segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2016), registro administrativo do Ministério do Trabalho. As MPEs representavam 99% dos estabelecimentos, eram responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira de trabalho (54,5%) e pelo pagamento de 44% da massa de salários no país.

2.3 Sobrevivência e Mortalidade das MPEs no Brasil

Em estudo elaborado com o título *Sobrevivência das Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2016) com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, a partir do processamento das bases de dados da SRFB, observou-se que para as empresas constituídas em 2012, a taxa de sobrevivência até 2 anos das Empresas de Pequeno Porte (EPP) foi de 98%, idêntica ao das Médias Empresas (MdE) de 98%, e ligeiramente acima das Grandes Empresas (GdE) de 97%. Já a taxa de sobrevivência das Microempresas (ME) foi de apenas 55%, e no caso dos Microempreendedor Individual (MEI) de 87%.

Esses resultados parecem indicar que as empresas maiores (EPP, MdE e GdE) que já possuem uma estrutura mais organizada e maior capital, tendem a ter maior chance de sobrevivência.

No caso dos MEI, o fato de terem pouca burocracia, baixo custo de manutenção, geralmente estrutura enxuta e flexível, sem empregados, suas chances de sobrevivência aumentam nos 2 primeiros anos. Esses resultados mostram que as Microempresas constituem o grupo que tem maior peso no fechamento das MPEs, seja pelo elevado

número de empresas deste porte no grupo da MPEs (33%), seja porque é o segmento com maior taxa de mortalidade (45%).

2.4 Fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das MPEs

Como parte do estudo *Sobrevivência das Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2016), o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas, criadas nos anos de 2011 e 2012. Feita por telefone, a pesquisa teve o propósito de identificar os fatores que determinam a sobrevivência (ou mortalidade) das empresas. Como resultado, se constatou que a sobrevivência (ou mortalidade) do negócio resulta não apenas de um único fator isoladamente, mas de um conjunto de fatores: os “fatores contribuintes”, que podem ser agrupados em quatro grandes conjuntos, expostos na figura 1:

Figura 1 – Fatores contribuintes para sobrevivência/mortalidade de empresas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA:<ul style="list-style-type: none">• TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO• EXPERIÊNCIA NO RAMO• MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO• PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO• GESTÃO DO NEGÓCIO• CAPACITAÇÃO DOS DONOS EM GESTÃO EMPRESARIAL |
|--|

Fonte: SEBRAE (2016)

A pesquisa *O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros Cinco Anos de Vida* (SEBRAE, 2014), realizada em 2013, por meio de entrevistas com 2008 sócios-proprietários de empresa abertas entre 2007 e 2011, obteve os seguintes resultados:

- As principais causas de mortalidade de empresas são: 1) planejamento prévio; 2) gestão empresarial e 3) comportamento empreendedor;

- Para implantar a empresa, os empreendedores contam basicamente com recursos próprios ou da família (88%): 58% dos empreendedores utilizaram até R\$ 10 mil para investimento fixo no negócio, e 65% dos empreendedores utilizaram até R\$ 5 mil para formação de capital de giro;

- No primeiro ano no mercado, as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores são: formar a carteira de clientes (22%) e falta de capital / lucros (14%);

- Os que estão em atividade apontam o planejamento prévio combinado à gestão após a abertura do negócio;

- O principal motivo para ter fechado a empresa é a falta de capital ou lucro, na visão dos empreendedores.

Domingues *et al* (2017) afirmaram que entre os motivos possíveis para a insolvência das MPEs, destacam-se dois: o gerenciamento do capital de giro, pois se trata de um dos aspectos mais importantes na gestão financeira da empresa e a formação do preço de venda, crucial para a sobrevivência e prosperidade do negócio.

2.5 Gestão do capital de giro

O termo capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros nas empresas: comprar, estoques, produzir, vender e receber (PADOVEZE, 2009). Para Assaf Neto (2016), o conceito de capital de giro representa uma parcela dos recursos aplicados pela empresa em seu ciclo operacional, e que giram várias vezes em determinado período, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo. O ciclo operacional é composto de todas as fases operacionais da empresa, que se inicia pela aquisição de mercadorias/matérias primas, armazenagem, venda e se completa com o efetivo recebimento das vendas realizadas.

Limeira *et al* (2012), evidenciam que o ciclo operacional é o período decorrido entre a compra da matéria prima (ou mercadoria) e o recebimento efetivo referente às vendas, e o ciclo financeiro exprime o momento decorrido entre o momento do pagamento aos fornecedores referente na compra de matéria-prima (ou mercadoria) e o recebimento efetivo referente às vendas.

As fórmulas de cálculo de tais indicadores operacionais estão referenciadas nas figuras 2 até 7.

Figura 2 – Fórmula do prazo médio de compras

Prazo Médio de Compras

$$PMC = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Montante de Compras}} \times 360$$

- Expressa em numero de dias o prazo médio de pagamento a fornecedores .

Fonte: o autor, adaptado de Limeira *et al.* (2012)

Figura 3 – Fórmula do prazo médio dos estoques

Prazo Médio dos Estoques

$$PME = \frac{\text{Estoques}}{\text{CPV}} \times 360$$

CPV = custo dos produtos vendidos

- Expressa em numero de dias o prazo médio de realização dos estoque .

Fonte: o autor, adaptado de Limeira *et al.* (2012)

Figura 4 – Fórmula do prazo médio de recebimento

Prazo Médio de Recebimento

$$PMR = \frac{\text{Clientes}}{\text{Receita Oper. Bruta}} \times 360$$

- Expressa em numero de dias, o prazo médio de recebimento de clientes.

Fonte: o autor, adaptado de Limeira *et al.* (2012)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo responder aos problemas formulados, e é desenvolvido pela utilização dos conhecimentos ora disponíveis e por meio de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002, p. 17).

Richardson (1999, p. 19), explicitou que o método científico supõe que para estudar um fenômeno cientificamente este deve ser medido, ou seja, deve ser perceptível, sensível e classificável, ainda que as ciências sociais trabalhem com conceitos teoricamente abstratos. A operacionalização dos conceitos abstratos se dá pela escolha de características ou fatos que representem estes conceitos, e a definição de um conceito refere-se às operações (instrumentos, medições ou códigos) realizadas para medir a presença ou ausência do fenômeno simbolizado por dito conceito.

Para De Sordi (2017, p. 61), deve estar declarado no início da seção de procedimentos, a forma pela qual o projeto está em conformidade com os aspectos descritivos da pesquisa científica. Tais aspectos podem abranger o tipo de pesquisa com relação ao seu propósito, com relação ao método e o paradigma empregado para alegação do conhecimento a ser gerado.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para Gil (2002, p.41), é possível classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais em exploratórias, descritivas e explicativa.

Um projeto de pesquisa exploratória é uma tentativa de estabelecer as bases que levarão à estudos futuros, ou determinarão se o que está sendo observado pode ser explicado por teorias existentes (DE SORDI, 2017, p.62). Para Collins e Hussey (2005, p.24), o objetivo deste tipo de pesquisa é procurar padrões, ideias ou hipótese, ao invés de testar ou confirmar uma hipótese. Permitem também ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema (TRIVINOS, 1987, P.109).

Esta pesquisa é exploratória, pois seu objetivo é esclarecer conceitos sobre o tema gestão de capital de giro em MPEs, envolvendo uma revisão bibliográfica sobre o tema e entrevistas com pessoas envolvidas com o problema em estudo.

Ademais, para De Sordi (2017, p.63) o método de pesquisa costuma ser definido de três formas:

a) quantitativo: é dedutivo, a partir de uma proposição fundamentada em teorias já existentes para averiguar as hipóteses por intermédio de dados de campo;

b) qualitativo: é indutivo, se volta à subjetividade dos sujeitos estudados objetivando a construção de teorias;

c) qualitativo-quantitativo: envolve tanto dados subjetivos como objetivos, mesmo que os objetivos tenham sido extrapolados dos subjetivos. O método de pesquisa utilizado neste estudo é qualitativo-quantitativo.

3.2 População e Amostra

A impossibilidade de obter informações de todos os indivíduos ou grupo que é objeto do estudo torna necessário trabalhar com só uma parte dos elementos que compõe o grupo, selecionado de acordo com técnicas de amostragem que permitam selecionar as amostras adequadas para o tipo de investigação.

Denomina-se como população um conjunto de elementos que possuem determinadas características, se explicita elemento como uma unidade da população, e amostra como certo número de elementos tomados para se averiguar algo sobre a população (RICHARDSON, 1999, p.157-158).

Como já caracterizado, esta pesquisa é de caráter exploratório, desenvolvida por meio de abordagem qualitativa-quantitativa.

A população selecionada como objeto desta pesquisa consiste em micro e pequenas empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas, estado de São Paulo.

O critério de seleção utilizado para determinar a população foi o da acessibilidade, tendo em vista que o autor atua profissionalmente nesta região, tendo acesso a diversas empresas que poderão constituir parte da amostra. Tal acesso é de vital importância para o sucesso da pesquisa (HARTLEY, 2004).

A amostra se constitui de 25 micros e pequenas empresas, sendo 10 delas do setor de Comércio e 15 do setor de Serviços.

3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

Dados referem-se a fatos ou coisas conhecidas usadas como base para inferências ou considerações, e tanto na pesquisa positivista como na fenomenológica são coletados dados sobre as variáveis em estudo.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados pela utilização de entrevistas semiestruturadas conduzidas seguindo um roteiro com questões abertas, versando sobre os temas gestão do capital de giro, e foram realizadas de forma individual junto aos gestores das MPEs ou pessoal por ele designada que tinham domínio sobre os temas versados. O formulário com as questões inqueridas estão no Apêndice B, tendo sido adaptado de Fatuch Junior (2018).

3.4 Procedimentos de Análises de Dados

O processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados. Envolve as atividades de preparar os dados para análise, conduzir análises diferenciadas, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados coletados no estudo (CRESWELL, 2007, P.194).

Como procedimento de análise de dados desta pesquisa, foram realizadas a tabulação das informações obtidas nos questionários e que são apresentadas neste trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações pesquisadas durante as entrevistas realizadas com os responsáveis das MPEs foram tabuladas para efeito de estudo. A tabela 1 exibe o ramo de atividade, setor e o porte da empresa. Todas as 25 MPEs pesquisadas estão localizadas no município de Campinas, estado de São Paulo.

Tabela 1 – MPEs pesquisadas

	RAMO DE ATIVIDADES	CIDADE	SETOR	PORTE
1	Borracharia	Campinas	Serviços	ME
2	Imobiliária	Campinas	Serviços	ME
3	Oficina Mecânica	Campinas	Serviços	ME
4	Banca de Jornal	Campinas	Comércio	ME
5	Lavanderia	Campinas	Serviços	ME
6	Cabelereiro	Campinas	Serviços	ME
7	Academia de Ginástica	Campinas	Serviços	EPP
8	Minimercado	Campinas	Comércio	ME
9	Assistência Técnica de Eletrônicos	Campinas	Serviços	EPP
10	Locação de Trajes	Campinas	Serviços	ME
11	Loja de Materiais de Construção	Campinas	Comércio	ME
12	Comércio de Pneus e Borracharia	Campinas	Comércio	ME
13	Minimercado e Café	Campinas	Comércio	ME
14	Loja de Materiais de Construção	Campinas	Comércio	ME
15	Sapataria	Campinas	Serviços	ME
16	Loja de Artigos de Informática	Campinas	Comércio	ME
17	Lava Jato	Campinas	Serviços	ME
18	Oficina de Funilaria e Pintura	Campinas	Serviços	ME
19	Mini Mercado	Campinas	Comércio	EPP
20	Restaurante	Campinas	Serviços	EPP
21	Lavanderia	Campinas	Serviços	EPP
22	Loja de Instrumentos Musicais	Campinas	Comércio	ME
23	Cabeleireiro	Campinas	Serviços	ME
24	Escritório de Contabilidade	Campinas	Serviços	ME
25	Loja Materiais para Piscinas	Campinas	Comércio	EPP

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.1 Setor de atividades e porte das empresas

As empresas pesquisadas são do setor de Comércio e do setor de Serviços. A classificação quanto ao porte das empresas seguiu o critério de número de pessoas ocupadas, conforme adotado pelo SEBRAE.

Tabela 2 – Número de empresas por setor de atividades e porte

SETOR	PORTE		
	ME	EPP	TOTAIS
Comércio	11	4	15
Serviços	8	2	10
TOTAIS	19	6	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.2 Tempo de constituição das MPEs

A tabela 3 exibe a quantidade de empresas por setor de atividade e por tempo de constituição. No total das MPEs pesquisadas, a média é de 23 anos de constituição. A maior concentração é de MPEs cuja fundação ocorreu entre 11 e 20 anos (9 empresas).

Tabela 3 – Setor de atividade e tempo de constituição

SETOR	Tempo de Constituição (anos)					Totais	Tempo Médio
	0 - 10	11-20	21 - 30	31-40	Mais de 40		
Comércio	3	5	0	1	1	10	19
Serviços	3	4	2	4	2	15	25
TOTAIS	6	9	2	5	3	25	23

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

No setor de Comércio o tempo médio de fundação das empresas pesquisadas é de 19 anos, sendo a maior concentração de empresas com tempo de constituição entre 11 e 20 anos (5 empresas).

No setor de Serviços o tempo médio de fundação é de 25 anos, consideravelmente superior ao de Comércio, sendo a maior concentração de empresas com tempo de constituição entre 11 e 20 anos, e entre 31 e 40 anos (5 empresas em cada intervalo).

Dentre as empresas pesquisadas, a mais recente possui 6 anos de constituição. Trata-se de uma lavanderia, franqueada de uma grande rede de lavanderias, a qual foi fundada por um casal que utilizou suas economias pessoais para abrir a empresa sem ter tido experiência empreendedora anterior.

A empresa mais antiga dentre as pesquisadas é uma sapataria, com 56 anos de constituição. O atual gestor é filho do fundador da empresa, com quem aprendeu o ofício, e está a frete do negócio há 18 anos.

A tabela 4 evidencia a quantidade de empresas por porte e por tempo de constituição. Verifica-se que as MEs possuem um tempo médio de constituição de 23 anos, sendo a maior concentração de empresas com tempo de constituição entre 11 e 20 anos (8 empresas). Para as EPPs foi encontrado um tempo médio de constituição de 22 anos, similar ao das MEs. Portanto, verifica-se que não há diferenças significativas entre o tempo médio de constituição das empresas quanto ao porte.

Tabela 4 – Porte e tempo de constituição

PORTE	Tempo de Constituição (anos)					Totais	Tempo Médio
	0 -10	11-20	21 - 30	31-40	Mais de 40		
ME	4	8	1	4	2	19	23
EPP	2	1	1	1	1	6	22
TOTAIS	6	9	2	5	3	25	23

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.3 Número de pessoas ocupadas

Na tabela 5 estão demonstradas as médias de pessoas ocupadas por setor e por porte de empresa. Verifica-se que para as MEs a média é de 2,9 pessoas ocupadas, independente do setor, e para as EPPs o setor de Comércio emprega em média 15 pessoas, 30% a mais quando comparado com a média do setor de Serviços (11 pessoas).

Tabela 5 – Número de pessoas ocupadas por setor de atividades e porte das empresas

SETOR	PORTE		
	ME	EPP	MÉDIA
Comércio	2,9	15,0	5,3
Serviços	2,9	11,5	5,2
TOTAIS	2,9	12,7	5,2

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Das 25 empresas pesquisadas, 4 possuem somente uma pessoa ocupada (dois cabeleireiros, uma borracharia e uma banca de revistas). As empresas que possuem a maior quantidade de pessoas ocupadas são um minimercado (20 pessoas) e um restaurante (16 pessoas).

4.4 Principal banco de relacionamento

Quanto ao principal banco de relacionamento, dentre as 25 empresas pesquisadas, 4 gestores informaram utilizar bancos públicos, 19 informaram utilizar bancos privados e 2 declararam não utilizar bancos em suas atividades empresariais.

A tabela 6 exibe a distribuição por setor, onde nota-se uma clara preferência pelos bancos privados, tanto no setor de Comércio como no setor de Serviços.

Tabela 6 – Setor e principal banco de relacionamento por setor

SETOR	Público	Privado	Nenhum	Totais
Comércio	2	8	0	10
Serviços	2	11	2	15
TOTAIS	4	19	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Quando a análise é feita por porte de empresa, os bancos privados também são predominantes, tanto nas MEs como nas EPPs, conforme demonstrado na tabela 7.

Tabela 7 – Setor e principal banco de relacionamento por porte

PORTE	Público	Privado	Nenhum	Totais
ME	3	14	2	19
EPP	1	5	0	6
TOTAIS	4	19	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.5 Idade dos gestores

A idade média dos gestores das empresas pesquisadas é de 52 anos. O mais novo é um cabeleireiro de 33 anos, fundador e gestor da empresa há 10 anos. O gestor com mais idade apresenta 69 anos e está à frente de um escritório de contabilidade há 16

anos, tendo adquirido a empresa de terceiros. A idade média relativamente alta (52 anos) é compatível com o tempo médio de constituição das empresas (23 anos), uma vez que 76% dos gestores foram os fundadores das empresas.

Quando se analisa sob o aspecto do setor de atuação, a idade média dos gestores do setor de Serviços é ligeiramente superior à idade média dos gestores do setor de Comércio (54 anos x 50 anos). A mesma proporcionalidade se mostra presente quando se analisa o tempo médio de constituição das empresas de Serviços comparado ao das empresas de Comércio (25 anos x 18 anos). Portanto, o setor de Comércio possui empresas com maior tempo de constituição e gestores com maior média de idade quando comparado ao setor de Serviços.

Tabela 8 – Idade dos gestores por setor

SETOR	Idade do Gestor (anos)				Totais	Idade Média
	31 - 40	41 - 50	51 - 60	Mais de 60		
Comércio	2	3	4	1	10	50
Serviços	3	3	4	5	15	54
TOTAIS	5	6	8	6	25	52

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Na análise feita por porte de empresa, observa-se que a idade média dos gestores das MEs é um pouco maior que a dos gestores das EPPs, embora o tempo médio de constituição destes dois grupos sejam praticamente o mesmo (23 e 22 anos).

Tabela 9 – Idade dos gestores por porte

PORTE	Idade do Gestor (anos)				Totais	Idade Média
	31 - 40	41 - 50	51 - 60	Mais de 60		
ME	4	3	6	6	19	53
EPP	1	3	2	0	6	48
TOTAIS	5	6	8	6	25	52

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.6 Tempo de experiência dos gestores

O tempo médio de experiência dos gestores é de 19 anos, não havendo diferenças significativas em relação ao porte das empresas (tabela 10) ou ao setor de atuação (tabela 11).

Tabela 10 – Tempo de experiência dos gestores por setor

SETOR	Tempo de Experiência dos Gestores (anos)				Totais	Tempo Médio
	0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40		
Comércio	3	4	1	2	10	19
Serviços	4	6	2	3	15	20
TOTAIS	7	10	3	5	25	19

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 11 – Tempo de experiência dos gestores por porte

PORTE	Tempo de Experiência dos Gestores (anos)				Totais	Tempo Médio
	0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40		
ME	4	10	2	3	19	19
EPP	3	0	1	2	6	20
TOTAIS	7	10	3	5	25	19

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Dentre os 25 gestores entrevistados, apenas 4 deles (16%) revelaram ter tido experiências anteriores em gestão de empresas. Um dos gestores, que não possui curso superior, atuou por 18 anos na gestão de empresas de terceiros e há 7 anos abriu a sua própria empresa do segmento de comercialização de artigos de informática. O gestor com menos experiência está há 6 anos à frente de sua empresa (lavanderia), não teve experiência anterior em gestão de empresas, mas é graduado em Contabilidade e possui pós-graduação em Gestão Comercial.

4.7 Grau de instrução dos gestores

A distribuição dos gestores por grau de instrução, em relação ao setor de atuação da empresa e em relação ao porte da empresa está evidenciada nas tabelas 12 e 13.

Constatou-se que, no setor de Comércio 70% dos gestores possuem formação de ensino médio, não há gestores com formação técnica e 30% possuem formação superior (completo ou incompleto). No setor de Serviços a proporção é inversa: 70% dos gestores possuem formação técnica ou superior (completo ou incompleto) e somente 30% possuem formação de ensino médio, sem nenhum tipo de especialização técnica. Estes números podem ser explicados pelo fato de que algumas empresas do setor de Serviços pertencerem a segmentos onde há necessidade de profissionais com formação técnica

específica, como oficinas mecânicas, cabeleireiro, assistência técnica eletrônica, ou mesmo demandam formação técnica de nível superior, como imobiliárias, escritório de contabilidade e academia de ginástica.

Tabela 12 – Grau de instrução dos gestores por setor

SETOR	Médio	Técnico	Superior Incompleto	Superior	Pós - Graduação	Totais
Comércio	7	0	1	2	0	10
Serviços	4	4	2	2	3	15
TOTAIS	11	4	3	4	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Quando a análise é feita por porte de empresa (tabela 13), verificou-se que nas MEs 47% dos gestores possuem formação de ensino médio, e 53% possuem formação técnica ou superior (completo ou incompleto). Nas EPPs somente 33% dos gestores possuem formação do ensino médio, sem nenhum tipo de especialização técnica, e 67% dos gestores possuem formação técnica ou superior (completo ou incompleto). A maior proporção de gestores com formação superior ou técnica nas EPPs em relação às MEs pode ser explicada pelo fato de que empresas de maior porte demandam maiores conhecimentos técnicos e administrativos na atividade de gestão.

Tabela 13 – Grau de instrução dos gestores por porte

PORTE	Médio	Técnico	Superior Incompleto	Superior	Pós - Graduação	Totais
ME	9	4	1	3	2	19
EPP	2	0	2	1	1	6
TOTAIS	11	4	3	4	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Chama a atenção o fato de que as empresas pesquisadas já atingiram uma relativa longevidade (22 anos de operação em média) e somente 35% de seus gestores possuem formação superior ou formação técnica com enfoque em administração de empresa.

Tabela 14 – Formação dos gestores por área

Nível	Área	Quantidade
Médio	Colegial	11
Técnico	Contabilidade	1
Técnico	Mecânica Automotiva	1
Técnico	Cabelereiro	1
Técnico	Administração	1
Sup. Incompleto	Administração	3
Superior	Administração	1
Superior	Educação Física	1
Superior	Segur. e Meio Ambiente	1
Pós-graduação	Gestão Comercial	1
Pós-graduação	Visagismo	1
Pós-graduação	Comércio Exterior	1
Pós-graduação	Direito	1

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

4.8 Controle das contas a pagar

Este grupo de questões tem como objetivo identificar as práticas das empresas na gestão das contas a pagar.

4.8.1 Nível de conhecimento

Objetiva identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre os conceitos relativos à gestão das contas a pagar, adotando-se o seguinte critério para as respostas:

- **Conhecimento Técnico:** o gestor domina os conceitos técnicos de contas a pagar, incluindo o PMC.
- **Conhecimento Usual:** identifica a condição onde o gestor domina apenas os conceitos usuais sobre o tema, ou seja, a empresa paga as suas contas sem se preocupar em gerenciar as mesmas de forma a obter benefícios em seu fluxo de caixa.

Tabela 15 – Nível de conhecimento dos gestores por setor

SETOR	Usual	Técnico	Totais
Comércio	9	1	10
Serviços	10	5	15
TOTAIS	19	6	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 16 – Nível de conhecimento dos gestores por porte

PORTE	Usual	Técnico	Totais
ME	15	4	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	19	6	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que somente 6 dos gestores respondentes (25% do total) possuem conhecimentos técnicos sobre o tema gestão das contas a pagar e que tais conhecimentos foram adquiridos em decorrência de suas formações: técnico em administração, superior em administração de empresas, pós-graduação em gestão comercial, superior em administração de empresas (em curso), pós-graduação em comércio exterior, técnico em contabilidade.

Na análise por setor de atividade, dentre as empresas pesquisadas, somente 10% dos gestores do setor de Comércio possuem os conhecimentos técnicos sobre o tema, em comparação aos 30% do setor de Serviços. Novamente essa diferença pode ser explicada pela maior presença de profissionais de nível técnico e de nível superior no setor de Serviços.

Na análise por porte de empresas, evidenciou-se que 20% dos gestores da MEs possuem conhecimentos técnicos sobre gestão das contas a pagar, e nas EPPs este percentual é de 30%, conforme dados da tabela 16.

4.8.2 Sistemática de registro e acompanhamento

Identifica a forma como a empresa realiza o registro, o acompanhamento e a gestão das contas a pagar, adotando-se o seguinte critério:

- Arquivo: o controle das contas a pagar é realizado por meio de um simples arquivo físico contendo os boletos para pagamento.
- Planilha: identifica a condição onde o registro e o controle das contas a pagar são feitos por intermédio de uma planilha, podendo ser em papel ou eletrônica.
- Software: quando o controle é feito utilizando-se um software, que pode ser específico para gestão das contas a pagar ou um ERP.

Tabela 17 – Sistemática de registro por setor

SETOR	Arquivo	Planilha	Software	Totais
Comércio	4	2	4	10
Serviços	5	4	6	15
TOTAIS	9	6	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 18 – Sistemática de registro por porte

PORTE	Arquivo	Planilha	Software	Totais
ME	8	5	6	19
EPP	1	1	4	6
TOTAIS	9	6	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

A tabela 17 exibe a sistemática de controle das contas a pagar por setor, onde se constatou que no setor de Comércio 40% das empresas realizam o controle por softwares, 30% por meio de planilhas e 40% das empresas controlam as contas a pagar de forma simples, pelos boletos de pagamento. No setor de Serviços 40% das empresas realizam o controle por softwares, 27% por planilhas e 33% das empresas pelos boletos de pagamento.

Na análise por porte de empresa, conforme a tabela 18, verifica-se que para as MEs, 42% controlam as contas a pagar pelos boletos, e 58% por softwares ou planilhas. Já as EPPs cerca de 17% controlam as contas a pagar pelos boletos e 83% por planilhas ou softwares.

4.8.3 Nível de utilização

Revela a frequência com que os gestores utilizam/acessam o recurso de controle das contas a pagar da empresa:

- Diário: realiza o controle diariamente.
- Semanal: realiza o controle semanalmente.
- Eventual: não realizam controle por data, pagando as contas à medida que há disponibilidade de recursos, independentemente da data de vencimento.

Tabela 19 – Nível de utilização por setor

SETOR	Diário	Semanal	Eventual	Totais
Comércio	9	0	1	10
Serviços	12	1	2	15
TOTAIS	21	1	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 20 – Nível de utilização por porte

PORTE	Diário	Semanal	Eventual	Totais
ME	15	1	3	19
EPP	6	0	0	6
TOTAIS	21	1	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Observando-se as tabelas 19 e 20, nota-se que 85% das empresas controlam as suas contas com frequência diária. As três empresas que informaram pagar suas contas de acordo com as disponibilidades são MEs, e usualmente pagam suas contas de forma antecipada, à medida que há disponibilidade de caixa, para não incorrerem em atrasos de pagamentos. A empresa que informou fazer seus pagamentos de forma semanal também é uma ME e também paga antecipadamente as contas da semana.

4.8.4 Alcance das projeções para o fluxo de caixa

Refere-se ao período futuro para o qual a empresa realiza a projeção das contas a pagar visando a elaboração do fluxo de caixa futuro:

- Mensal: realiza a projeção para o período de um mês.
- Nenhum: não realizam a projeção das contas a pagar.

Tabela 21 – Alcance das projeções das contas a pagar por setor

SETOR	Mensal	Nenhum	Totais
Comércio	5	5	10
Serviços	9	6	15
TOTAIS	14	11	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 22 – Alcance das projeções das contas a pagar por porte

PORTE	Mensal	Nenhum	Totais
ME	10	9	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	14	11	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que no setor de Comércio 50% das empresas fazem uma projeção mensal das suas contas a pagar e no setor de Serviços este número eleva-se para 67% (tabela 21). Na análise por porte de empresa, 53% das MEs e 67% das EPPs fazem a projeção mensal das contas a pagar afim de elaborarem as projeções de seus fluxos de caixa (tabela 22).

4.8.5 Prazo médio para pagamento das contas

Refere-se ao prazo médio (em dias) que a empresa tem para pagar as suas contas. A maioria dos inqueridos informou o número de dias por estimativa, sendo que alguns não informaram em virtude de desconhecimento:

Tabela 23 – Prazo médio para pagamento das contas por setor

SETOR	À vista	7 dias	21 dias	30 dias	Não informou	Totais
Comércio	1	2	1	3	3	10
Serviços	1	1	0	8	5	15
TOTAIS	2	3	1	11	8	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 24 – Prazo médio para pagamento das contas por porte

PORTE	À vista	7 dias	21 dias	30 dias	Não informou	Totais
ME	2	1	1	9	6	19
EPP	0	2	0	2	2	6
TOTAIS	2	3	1	11	8	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que as empresas do setor de Serviços conseguem prazos mais longos de seus fornecedores (80% a 30 dias) quando comparadas com as empresas do setor de Comércio (40% a 30 dias). Quando analisado pelo porte da empresa, as MEs negociam melhor com seus fornecedores (70% a 30 dias), quando comparadas às EPPs (50% a 30 dias).

4.9 Controle das contas a receber

Este grupo de questões tem por objetivo identificar as práticas das empresas na gestão das contas a receber.

4.9.1 Nível de conhecimento

Objetiva identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre os conceitos relativos à gestão das contas a receber. Adotou-se o seguinte critério para as respostas obtidas:

- Conhecimento Técnico: o gestor domina os conceitos técnicos sobre gestão das contas a receber, incluindo o PMR.
- Conhecimento Usual: identifica a condição onde o gestor possui apenas conhecimentos usuais sobre o tema, sem se preocupar em gerenciar as mesmas de forma a obter benefícios no fluxo de caixa de sua empresa.

Tabela 25 – Nível de conhecimento dos gestores por setor

SETOR	Usual	Técnico	Totais
Comércio	9	1	10
Serviços	10	5	15
TOTAIS	19	6	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 26 – Nível de conhecimento dos gestores por porte

PORTE	Usual	Técnico	Totais
ME	15	4	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	19	6	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

De acordo com os dados das tabelas 25 e 26, constatou-se que somente 6 dos gestores respondentes (25% do total) possuem conhecimentos técnicos sobre o tema gestão das contas a receber. Assim como no tema contas a pagar, tais conhecimentos foram adquiridos em decorrência da formação dos gestores.

Na análise por setor de atividade, dentre as empresas pesquisadas, somente 10% dos gestores do setor de Comércio possuem os conhecimentos técnicos sobre o tema, em comparação aos 30% do setor de Serviços. Esta diferença também pode ser explicada pela maior presença de profissionais de nível técnico e de nível superior no setor de Serviços.

Na análise por porte de empresas, evidenciou-se que 20% dos gestores das MEs possuem conhecimentos técnicos sobre gestão das contas a receber e nas EPPs este percentual é de 30%.

4.9.2 Sistemática de registro e acompanhamento

Identifica a forma como a empresa realiza o registro e o acompanhamento das contas a receber, adotando-se o seguinte critério:

- Planilha: identifica a condição onde o registro e o controle são feitos por intermédio de uma planilha, podendo ser em papel ou eletrônica.
- Software: quando o controle é feito utilizando-se um software, podendo ser específico para gestão das contas a receber ou um ERP.
- Nenhum: indica que a empresa não utiliza nenhum meio de controle das contas a receber, usualmente por vender somente à vista.

Tabela 27 – Sistemática de registro por setor

SETOR	Planilha	Software	Nenhum	Totais
Comércio	2	5	3	10
Serviços	3	6	6	15
TOTAIS	5	11	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 28 – Sistemática de registro por porte

PORTE	Planilha	Software	Nenhum	Totais
ME	5	7	7	19
EPP	0	4	2	6
TOTAIS	5	11	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

A tabela 27 exibe a sistemática de controle das contas a receber por setor, onde verifica-se que no setor de Comércio 70% são controladas por planilhas ou softwares e 30 % não tem controle sobre as contas a receber. Já no setor de serviços cerca 60% são controladas por planilhas ou softwares e 40 % não tem controle sobre as contas a receber.

Na análise por porte de empresa, conforme a tabela 28, há similaridade entre as práticas de controle nas MEs e nas EPPs: pouco mais de 60% controlam as contas a receber por planilhas ou softwares.

4.9.3 Nível de utilização

Revela a frequência com que os gestores utilizam/acessam o recurso de controle das contas a receber da empresa:

- Diário: realiza o controle diariamente.
- Semanal: realiza o controle semanalmente.
- Nenhum: não realizam o controle.

Tabela 29 – Nível de utilização por setor

SETOR	Diário	Semanal	Nenhum	Totais
Comércio	7	0	3	10
Serviços	8	1	6	15
TOTAIS	15	1	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 30 – Nível de utilização por porte

PORTE	Diário	Semanal	Nenhum	Totais
ME	11	1	7	19
EPP	4	0	2	6
TOTAIS	15	1	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Usualmente as empresas que não realizam o controle das contas a receber são empresas que vendem somente à vista.

Observando-se as tabelas 29 e 30, nota-se que 60% das empresas controlam suas contas a receber com frequência diária e 4 % com frequência semanal, e 36% não controlam as suas contas a receber.

Na análise feita por setor de atuação da empresa, verificou-se que 70% das empresas do Comércio realizam o controle diário de suas contas a receber e 30% não controlam. Já com relação às empresas de Serviços, 53% das empresas realizam o controle de forma diária, 7% semanal e 40% não controlam.

Quando o estudo é segmentado por porte de empresa, verifica-se que os números são similares tanto para MEs como para EPPs: 60% controlam diariamente e aproximadamente 36% não controlam as contas a receber. Estes dados são preocupantes já que 36% é uma parcela significativa.

A empresa que informou controlar seus recebimentos de forma semanal é uma ME que também paga as suas contas semanalmente.

4.9.4 Alcance das projeções para o fluxo de caixa

Refere-se ao período futuro para o qual a empresa realiza a projeção das contas a receber com o objetivo de elaborar o seu fluxo de caixa:

- Mensal: realiza a projeção para o período de um mês.
- Nenhum: não realiza a projeção das contas receber.

Tabela 31 – Alcance das projeções das contas a receber por setor

SETOR	Mensal	Nenhum	Totais
Comércio	5	5	10
Serviços	8	7	15
TOTAIS	13	12	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 32 – Alcance das projeções das contas a receber por porte

PORTE	Mensal	Nenhum	Totais
ME	10	9	19
EPP	3	3	6
TOTAIS	13	12	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Pelos dados apresentados nas tabelas 31 e 32, constata-se que, aproximadamente 50% das empresas fazem projeções mensais das contas a receber para auxiliar na elaboração dos fluxos de caixa, sendo que 50% das MPEs não fazem tais projeções. A mesma proporção é encontrada quando se verificam os dados por setor de atuação ou por porte de empresa.

4.9.5 Prazo médio para recebimento das contas

Refere-se ao prazo médio (em dias) que a empresa concede aos seus clientes para procederem o pagamento.

Tabela 33 – Prazo médio para recebimento dos clientes por setor

SETOR	À vista	7 dias	15 dias	30 dias	Totais
Comércio	6	1	2	1	10
Serviços	12	2	0	1	15
TOTAIS	18	3	2	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 34 – Prazo médio para recebimento dos clientes por porte

PORTE	À vista	7 dias	15 dias	30 dias	Totais
ME	13	3	2	1	19
EPP	5	0	0	1	6
TOTAIS	18	3	2	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Pela tabela 33 verificou-se que 60% das empresas do setor de Comércio vendem à vista, proporção que sobe para 80% no caso das empresas do setor de Serviços. Duas empresas informaram que vendem a 30 dias, sendo uma de Serviços (lavanderia) e uma de Comércio (material para piscinas), mas somente concedem este prazo de 30 dias para clientes pessoa jurídica.

No caso de MEs, 70% destas vendem à vista, prática também de 80% das EPPs (tabela 34).

4.9.6 Principais meios de recebimentos de clientes

São as formas usualmente aceitas para fins de recebimento de valores de clientes:

- Dinheiro: indica que este é o único meio de pagamento aceito pela empresa.
- Débito: indica que a empresa aceita cartão de débito como meio de pagamento, além de dinheiro.
- Crédito: indica que a empresa aceita cartão de crédito como meio de pagamento, além de cartão de débito e dinheiro.
- Boleto: a empresa emite boleto bancário como meio de recebimento e cobrança de seus clientes.

Tabela 35 – Principais meios de recebimento por setor

SETOR	Dinheiro	Débito	Crédito	Boleto	Totais
Comércio	0	1	9	0	10
Serviços	5	2	6	2	15
TOTAIS	5	3	15	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 36 – Principais meios de recebimento por porte

PORTE	Dinheiro	Débito	Crédito	Boleto	Totais
ME	5	3	9	2	19
EPP	0	0	6	0	6
TOTAIS	5	3	15	2	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que 5 empresas do setor de Serviços (todas MEs) aceitam pagamentos somente em dinheiro ou cheque. Elas são dos ramos de borracharia, lava jato, cabeleireiro, funilaria automotiva e locação de trajes. Também se constatou que 2 empresas do setor de Serviços (escritório de contabilidade e imobiliária) cobram os seus clientes por meio de boleto bancário. No caso de cartões, verificou-se que 3 empresas aceitam somente cartões de débito, sendo duas do setor de Serviços (sapataria e oficina mecânica) e uma do setor de Comércio (banca de revistas). Com relação a cartão de crédito, ele é aceito por 90% das empresas do setor de Comércio e por 40% das empresas do setor de Serviços (tabela 35).

Pelas informações da tabela 36 inferiu-se que a totalidade das EPPs aceita cartões de crédito, e 50% aceitam no caso das MEs.

4.10 Administração do orçamento de caixa

Este grupo de questões buscou identificar as práticas das empresas na gestão do orçamento de caixa.

4.10.1 Nível de conhecimento

Visou identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre os conceitos relativos à gestão do orçamento de caixa, com base nos seguintes critério para as respostas:

- Conhecimento Técnico: explicita que o gestor domina os conceitos técnicos de gestão de orçamento de caixa.
- Conhecimento Usual: evidencia a condição onde o gestor não possui conhecimentos técnicos necessários para gerenciar os recebimentos e pagamentos da empresa de forma a obter benefícios em seu fluxo de caixa.

Tabela 37 – Nível de conhecimento dos gestores por setor

SETOR	Usual	Técnico	Totais
Comércio	9	1	10
Serviços	9	6	15
TOTAIS	18	7	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 38 – Nível de conhecimento dos gestores por porte

PORTE	Usual	Técnico	Totais
ME	14	5	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	18	7	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Ainda com base nas tabelas 37 e 38, constatou-se que somente 7 dos gestores respondentes (28% do total) possuem conhecimentos técnicos sobre o tema gestão do orçamento de caixa. Assim como nos temas contas a pagar e contas a receber, tais conhecimentos foram adquiridos em decorrência da formação dos gestores.

Na análise por setor de atividade, dentre as empresas pesquisadas somente 10% dos gestores do setor de Comércio possuem conhecimentos técnicos sobre o tema, em comparação aos 40% do setor de Serviços. Esta diferença também pode ser explicada pela maior presença de profissionais de nível técnico e de nível superior no setor de Serviços, como já mencionado anteriormente.

Na análise por porte de empresas, evidenciou-se que 26% dos gestores das MEs possuem conhecimentos técnicos sobre gestão do orçamento de caixa e nas EPPs este percentual é de 30%.

4.10.2 Sistemática de registro e acompanhamento

Identifica a forma como a empresa realiza o registro e o acompanhamento das informações relativas ao orçamento de caixa. Adotou-se o seguinte critério para as respostas:

- Planilha: identifica a condição onde o registro e o controle são feitos por intermédio de uma planilha, podendo ser em papel ou eletrônica.
- Software: quando o controle é feito utilizando-se um software, podendo ser o mesmo específico para gestão do orçamento de caixa ou um ERP.
- Nenhum: indica que a empresa não utiliza nenhum meio de controle do orçamento de caixa.

Tabela 39 – Sistemática de registro do orçamento de caixa por setor

SETOR	Planilha	Software	Nenhum	Totais
Comércio	1	4	5	10
Serviços	5	5	5	15
TOTAIS	6	9	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 40 – Sistemática de registro do orçamento de caixa por porte

PORTE	Planilha	Software	Nenhum	Totais
ME	5	6	8	19
EPP	1	3	2	6
TOTAIS	6	9	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

A tabela 39 exibe a sistemática de controle do orçamento de caixa por setor, onde verifica-se que, no setor de Comércio 50% das empresas são controladas por planilhas ou softwares e 50 % não tem controle sobre o orçamento de caixa. Já no setor de Serviços, cerca 67% das empresas são controladas por planilhas e por softwares e 33 % não tem controle sobre o orçamento de caixa.

Na análise por porte de empresa, com base na tabela 40, se observou que 58% das MEs são controladas por planilhas e por softwares e 42 % não tem nenhum controle sobre o orçamento de caixa. Já nas EPPs, cerca 67% das empresas são controladas por planilhas e por softwares e 33 % não tem controle sobre o orçamento de caixa.

4.10.3 Nível de utilização

Revela a frequência com que os gestores utilizam/acessam o recurso de controle do orçamento de caixa da empresa:

- Diário: realiza o controle diariamente.
- Semanal: realiza o controle semanalmente.
- Nenhum: não realiza o controle.

Tabela 41 –Forma de utilização do recurso de controle do orçamento de caixa por setor

SETOR	Diário	Semanal	Nenhum	Totais
Comércio	4	1	5	10
Serviços	8	2	5	15
TOTAIS	12	3	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 42 – Forma de utilização do recurso de controle do orçamento de caixa por porte

PORTE	Diário	Semanal	Nenhum	Totais
ME	8	3	8	19
EPP	4	0	2	6
TOTAIS	12	3	10	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Dentre as 25 empresas pesquisadas, 10 (40%) não utilizam o orçamento de caixa como ferramenta de gestão. Observando-se as tabelas 41 e 42, nota-se que 48% das empresas controlam seus orçamentos de caixa com frequência diária e 12 % com frequência semanal.

Na análise feita por setor de atuação da empresa, verificou-se que 40% das empresas do Comércio realizam o controle diário de seus orçamentos de caixa, 10% realizam com frequência semanal e 40% não controlam. Já com relação às empresas de Serviços, 54% realizam o controle de forma diária, 13% de forma semanal e 33% não controlam.

Verifica-se que no caso das MEs, 42% controlam o orçamento de caixa diariamente, 16% controlam semanalmente e 42% não controlam.

4.11 Prioridades das empresas em relação às contas a pagar

Perguntou-se aos gestores quais seriam as prioridades da empresa para o pagamento de contas em caso de dificuldade financeira. As respostas obtidas foram:

Tabela 43 – Prioridades para pagamento de contas

PRIORIDADES	Ocorrências
Aluguel	17
Folha de salários	16
Fornecedores	10
Tributos	2
Dívidas bancárias	1
Pró-labore dos sócios	1
Não tem dificuldades	2

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

O aluguel se apresentou como sendo a maior prioridade no pagamento de obrigações, pois as MEs e PMEs geralmente não são proprietárias dos imóveis e não querem perder os pontos comerciais onde estão instaladas. A folha de salários foi identificada como a segunda prioridade, mencionada por 16 (76%) das 21 empresas que responderam ao questionário e possuem empregados.

Dois gestores destacaram não terem dificuldades financeiras, sendo um do setor de Serviços (borracharia) e um de Comércio (minimercado).

4.12 Concessão de crédito aos clientes

Inquiriu-se os gestores sobre a forma pela qual a empresa avalia os riscos e concede crédito aos seus clientes. As respostas obtidas foram:

- À vista: a empresa realiza vendas somente à vista (dinheiro ou cartão de débito), ou por meio de cartão de crédito.
- Confiança: vende a prazo sem verificar os riscos, confiando no cliente.
- SPC: utiliza um serviço de proteção ao crédito para obter informações de natureza financeira e sobre a adimplência de seus clientes. Com estas informações procedem a avaliação de riscos e a concessão de crédito.

Tabela 44 – Formas de concessão de crédito aos clientes por setor

SETOR	À vista	Confiança	SPC	Totais
Comércio	5	4	1	10
Serviços	10	5	0	15
TOTAIS	15	9	1	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 45 Formas de concessão de crédito aos clientes por porte

PORTE	À vista	Confiança	SPC	Totais
ME	11	7	1	19
EPP	4	2	0	6
TOTAIS	15	9	1	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

No total das empresas inqueridas, 15 evitam o risco de crédito vendendo à vista (em dinheiro ou cartão) 9 vendem a prazo confiando, no cliente, e somente uma empresa do setor de Comércio (materiais de construção) faz uso de serviços de proteção ao crédito para verificar a idoneidade do cliente.

A tabela 44 indica que no setor de Comércio 50% das vendas são à vista, 40% são em confiança e 10% com consulta ao SPC. No setor de Serviços, 67% são vendas à vista e 33% são em confiança.

A tabela 45 mostra que as MEs, em sua grande maioria (58%), vendem à vista, 37% vendem a prazo em confiança e 5% utilizam-se do SPC.

4.13 Formas de obtenção de recursos financeiros

Objetivou-se verificar se as empresas recorrem a crédito bancário ou outras fontes alternativas de recursos, bem como identificar as possíveis dificuldades enfrentadas por estas empresas na obtenção destes recursos.

4.13.1 Utilização de créditos bancários

Se buscou verificar se as empresas recorrem a crédito bancário e, em caso afirmativo, com que finalidade e com que frequência o fazem. Foram obtidas as seguintes respostas:

- Não: a empresa não recorre a crédito bancário.
- Capital de giro: utiliza crédito bancário para o suprimento de capital de giro.
- Investimento: utiliza crédito bancário para realizar investimentos.

Tabela 46 – Finalidade de utilização de crédito bancário por setor

SETOR	Não	Capital de Giro	Investimento	Totais
Comércio	7	3	0	10
Serviços	8	6	1	15
TOTAIS	15	9	1	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 47 – Finalidade de utilização de crédito bancário por porte

PORTE	Não	Capital de Giro	Investimento	Totais
ME	11	8	0	19
EPP	4	1	1	6
TOTAIS	15	9	1	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Conforme os dados das tabelas 46, as empresas do setor do Comércio, em sua maioria (70%), não utilizam créditos bancários e no setor de Serviços 53% das empresas também não fazem uso desta prática.

Quando analisado sob o porte da empresa, 58% das MEs não utilizam créditos bancários, e 67% das EPPs também não o fazem (tabela 47).

Dentre as 25 empresas pesquisadas, 60% informaram não utilizar crédito bancário, 36% indicaram utilizar para capital de giro, e somente 4% utilizaram crédito bancário com a finalidade de realizar investimentos. Trata-se de uma ME do setor de Serviços (lavanderia) que utilizou de recursos do BNDES para a aquisição de equipamentos.

Dentre as 25 empresas pesquisadas, apenas 4 informaram ter conhecimento das linhas de crédito bancário disponíveis no mercado, 2 informaram utilizar as linhas de financiamento do BNDES, 6 reclamaram das altas taxas de juros cobradas pelos bancos e 3 empresas da burocracia exigida para a obtenção de créditos bancários.

4.13.2 Frequência de utilização de créditos bancários

Perguntou-se qual a frequência com que as empresas utilizam créditos advindos de instituições financeiras, sendo as respostas classificadas como:

- Não: a empresa não recorre a crédito bancário.
- Eventual: utiliza crédito bancário de forma eventual.
- Usual: utiliza crédito bancário com bastante frequência.

Tabela 48 – Frequência de utilização de crédito bancário por setor

SETOR	Não	Eventual	Usual	Totais
Comércio	7	2	1	10
Serviços	8	4	3	15
TOTAIS	15	6	4	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 49 – Frequência de utilização de crédito bancário por porte

PORTE	Não	Eventual	Usual	Totais
ME	11	4	4	19
EPP	4	2	0	6
TOTAIS	15	6	4	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Conforme evidenciado nas tabelas 48 e 49, 60% das empresas inqueridas não fazem uso de crédito bancário, 24% fazem uso de forma eventual e 16% fazem uso de forma usual. No setor de Comércio, 70% não utilizam o crédito bancário, 20% fazem uso eventual e 10% fazem uso com frequência. No setor de Serviços, 53% não fazem uso, 27% fazem uso eventual e 20% fazem uso frequente.

Quando analisados por porte de empresa, 58% das MEs não utilizam créditos bancários, 21% fazem uso de forma eventual e 21% fazem utilizam de forma usual. Já as EPPs, 67% não utilizam e 33% utilizam de forma eventual.

4.13.3 Fontes alternativas de recursos financeiros

Objetivou-se identificar quais fontes de recursos financeiros as empresas utilizam como alternativa ao crédito bancário. Como respostas obteve-se:

Tabela 50 – Fontes alternativas de recursos financeiros

Fontes Alternativas	Ocorrências
Lucros acumulados	7
Economias pessoais	6
Cartões de crédito próprio	3
Crédito comercial	1

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Como evidenciado nas tabelas 46 a 49, 60% das empresas não fazem uso de créditos bancários, quer seja pelo alto custo ou devido à burocracia exigida. Estas empresas utilizam fontes alternativas de recurso para suprir suas necessidades, sendo a principal fonte o lucro da empresa mantido como reserva e, em segundo lugar, as economias pessoais dos gestores.

4.14 Separação da pessoa física e da pessoa jurídica

Inquiriu-se aos gestores sobre a separação entre a pessoa física (o empresário) e a pessoa jurídica (a empresa) no tocante aos recursos financeiros. A separação está configurada quando recursos financeiros pertencentes à empresa não são utilizados para pagar contas pertencentes aos empresários e vice-versa. Ou seja, a separação da pessoa física e da pessoa jurídica se dá quando não há permissividade financeira entre empresário e empresa. Obteve-se como respostas:

Tabela 51 – Separação da pessoa física e da pessoa jurídica por setor

SETOR	Separadas	Não separadas	Totais
Comércio	10	0	10
Serviços	12	3	15
TOTAIS	22	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 52 – Separação da pessoa física e da pessoa jurídica por porte

PORTE	Separadas	Não separadas	Totais
ME	16	3	19
EPP	6	0	6
TOTAIS	22	3	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Evidenciou-se que quase 90% das empresas e respectivos gestores separam a pessoa física da pessoa jurídica. Apenas 3 empresas MEs do setor de Serviços informaram não procederem a separação, sendo uma sapataria, um cabeleireiro e funilaria automotiva.

4.15 Gestão do capital de giro

Este grupo de questões tem como objetivo identificar as práticas das empresas na gestão do capital de giro.

4.15.1 Nível de conhecimento

Objetiva identificar o nível de conhecimento dos gestores sobre os conceitos relativos à gestão do capital de giro, adotando-se o seguinte critério para as respostas:

- Conhecimento Técnico: identifica que o gestor domina os conceitos técnicos de gestão do capital de giro.
- Conhecimento Usual: identifica a condição onde o gestor não possui conhecimentos técnicos para gerenciar o capital de giro da empresa.

Tabela 53 – Nível de conhecimento dos gestores sobre capital de giro por setor

SETOR	Usual	Técnico	Totais
Comércio	9	1	10
Serviços	9	6	15
TOTAIS	18	7	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 54 – Nível de conhecimento dos gestores sobre capital de giro por porte

PORTE	Usual	Técnico	Totais
ME	14	5	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	18	7	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

De acordo com os dados das tabelas 53 e 54, constatou-se que somente 7 dos gestores respondentes (28% do total) possuem conhecimentos técnicos sobre o tema gestão do capital de giro. Assim como nos temas contas a pagar e contas a receber, tais conhecimentos foram adquiridos em decorrência da formação dos gestores.

Na análise por setor de atividade, dentre as empresas pesquisadas, somente 10% dos gestores do setor de Comércio possuem os conhecimentos técnicos sobre o tema, em comparação aos 40% do setor de Serviços. Esta diferença também pode ser explicada pela maior presença de profissionais de nível técnico e de nível superior no setor de Serviços.

Na análise por porte de empresas, evidenciou-se que 26% dos gestores das MEs possuem conhecimentos técnicos sobre gestão do capital de giro, e nas EPPs este percentual é de 33%.

4.15.2 Importância da gestão do capital de giro para a sustentabilidade dos negócios

Todos os 25 gestores inqueridos atribuíram à gestão do capital de giro como sendo de alta importância para a sustentabilidade dos negócios.

4.15.3 Utilização das técnicas de gestão do capital de giro

Todos os 25 gestores inqueridos informaram que as empresas não utilizam as técnicas de gestão do capital de giro como instrumento de administração financeira.

4.15.4 Dificuldades para suprimento do capital de giro

Perguntou-se aos gestores sobre o grau de dificuldade que as empresas enfrentam no suprimento do capital de giro necessário para a manutenção de suas atividades operacionais, e obteve-se como respostas:

Tabela 55 – Grau de dificuldade para suprimento do capital de giro por setor

SETOR	Alto	Médio	Baixo	Totais
Comércio	3	3	4	10
Serviços	6	4	5	15
TOTAIS	9	7	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 56 – Grau de dificuldade para suprimento do capital de giro por porte

PORTE	Alto	Médio	Baixo	Totais
ME	9	4	6	19
EPP	0	3	3	6
TOTAIS	9	7	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que 36% das empresas inqueridas consideram como alto o grau de dificuldade para suprimento do capital de giro, 28% consideram como médio, e 36% consideram como baixo. No setor de Comércio, 30% consideram como alto, 30% consideram como médio, e 40% consideram como baixo. No setor de Serviços, 40% consideram como alto, 27% consideram como médio, e 33% consideram como baixo.

Quando se analisa por porte de empresa, 47% das MEs consideram como alto o grau de dificuldade para suprimento do capital de giro, 21% consideram como médio, e 32% consideram como baixo. Para as EPPs, 50% consideram como médio, e 50% consideram como baixo.

4.15.5 Formação de reservas para contingências

Objetivou-se identificar a formação de reservas financeiras por parte das empresas para contingências:

Tabela 57 – Formação de reservas financeiras para contingências por setor

SETOR	Sim	Não	Totais
Comércio	4	6	10
Serviços	7	8	15
TOTAIS	11	14	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 58 – Formação de reservas financeiras para contingências por porte

PORTE	Sim	Não	Totais
ME	7	12	19
EPP	4	2	6
TOTAIS	11	14	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que 44% das empresas pesquisadas constituem reservas financeiras para eventuais contingências. Pela tabela 57, 40% das empresas do setor de Comércio, constituem reservas, e no setor de Serviços 47% também constituem.

Quando se analisa por porte de empresa (tabela 58), 37% das MEs constituem reservas financeiras, e, para as EPPs este percentual aumenta para 67%.

4.15.6 Situações de sazonalidade

A sazonalidade nos negócios pode resultar em aumento repentino na necessidade de capital das empresas e criar riscos para sua a saúde financeira das empresas. Inquiriu-se os gestores sobre a ocorrência de sazonalidades nos negócios:

Tabela 59 – Ocorrência de sazonalidade nos negócios por setor

SETOR	Sim	Não	Totais
Comércio	0	10	10
Serviços	5	10	15
TOTAIS	5	20	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 60 – Ocorrência de sazonalidade nos negócios por porte

PORTE	Sim	Não	Totais
ME	4	15	19
EPP	1	5	6
TOTAIS	5	20	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Pelas tabelas 59 e 60, evidencia-se que 20% das empresas pesquisadas enfrentam sazonalidade em seus negócios. No setor de Comércio, a totalidade das

empresas considera que não há sazonalidade e, no setor de Serviços, 30% consideram haver sazonalidade.

Quando se analisa por porte de empresa, 21% das MEs consideram haver sazonalidade em seus negócios e, para as EPPs, somente 16% consideram haver sazonalidade.

4.16 Controle dos estoques

Este grupo de questões tem por objetivo identificar as práticas das empresas na gestão dos estoques. O estoque das empresas do setor de Comércio é formado por mercadorias a serem comercializadas. Já as empresas do setor de Serviços podem ter estoques de mercadorias a serem comercializadas como parte de atividades complementares aos serviços oferecidos, como também podem ter estoques de insumos a serem utilizados na prestação dos serviços.

4.16.1 Conhecimento e utilização da gestão dos estoques

Perguntou-se aos gestores se a empresa utiliza as técnicas de gestão dos estoques. Adotou-se o seguinte critério para classificação das respostas:

- Sim: a empresa utiliza técnicas de gestão de estoques, tais como PME e giro dos estoques.
- Não: identifica a condição onde a empresa possui estoques de mercadorias ou insumos, mas não utiliza técnicas de gerenciamento.
- NA: (não aplicável) identifica empresas que não possuem estoques de mercadorias ou de insumos.

Tabela 61 – Utilização de técnicas de gestão dos estoques por setor

SETOR	Sim	Não	NA	Totais
Comércio	4	6	0	10
Serviços	1	5	9	15
TOTAIS	5	11	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 62 – Utilização de técnicas de gestão dos estoques por porte

PORTE	Sim	Não	NA	Totais
ME	4	8	2	19
EPP	1	3	2	6
TOTAIS	5	11	4	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

De acordo com os dados das tabelas 61 e 62, constatou-se que somente 5 das 25 empresas respondentes (20% do total) utilizam técnicas de gestão dos estoques.

Na análise por setor de atividade, 40% das empresas do setor de Comércio utilizam técnicas de gestão dos estoques, enquanto que para o setor de Serviços, somente 7% das empresas fazem uso dessas técnicas de gestão dos estoques. Esta diferença também pode ser explicada pelo fato de que 60% das empresas não possuem estoques no setor de Serviços.

Na análise por porte de empresas, evidenciou-se que 21% das MEs utilizam técnicas de gestão dos estoques e, nas EPPs, este percentual é de 17%.

4.16.2 Sistemática de gerenciamento dos estoques

Identifica a forma como a empresa realiza o gerenciamento dos estoques. Os seguintes critérios para as respostas foram adotados:

- Software: quando o controle é feito utilizando-se um software, esperando-se ser um software específico para gestão dos estoques ou um ERP.

- Visual: identifica a condição onde o controle dos estoques é feito de forma visual, por observação do volume de produtos disponíveis nas prateleiras.
- Terceiros: identifica a condição onde o estoque é consignado (pertence a terceiros), e tem o controle realizado por estes terceiros.
- NA: (não aplicável) identifica empresas que não possuem estoques de mercadorias ou de insumos.

Tabela 63 – Sistemática de gerenciamento dos estoques por setor

SETOR	Software	Visual	Terceiros	NA	Totais
Comércio	4	5	1	0	10
Serviços	1	4	1	9	15
TOTAIS	5	9	2	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 64 – Sistemática de gerenciamento dos estoques por porte

PORTE	Software	Visual	Terceiros	NA	Totais
ME	3	8	1	7	19
EPP	2	1	1	2	6
TOTAIS	5	9	2	9	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

A tabela 63 exibe a sistemática de controle dos estoques por setor, onde verifica-se que no setor de Comércio, 40% são controlados por softwares, 50 % são controlados visualmente e 10% são controlados por terceiros. Já no setor de Serviços (tabela 64), 7% são controlados por softwares, 27 % são controlados visualmente e 7% são controlados por terceiros.

Na análise por porte de empresa, conforme a tabela 64, 6% das empresas controlam seus estoques por meio de softwares, 42 % são controlados visualmente e 6% são controlados por terceiros. Nas EPPs, 33% são controlados por softwares, 17 % são controlados visualmente e 17% são controlados por terceiros.

Duas empresas informaram ter seus estoques controlados por terceiros, sendo uma ME do setor de Comércio (banca de revistas) e uma EPP do setor de Serviços (academia de ginástica).

4.17 Conhecimento e utilização da DRE

Perguntou-se aos gestores se eles conheciam a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), obtendo-se as seguintes respostas:

Tabela 65 – Conhecimento da DRE por setor

SETOR	Sim	Não	Totais
Comércio	2	8	10
Serviços	6	9	15
TOTAIS	8	17	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 66 – Conhecimento da DRE por porte

PORTE	Sim	Não	Totais
ME	6	13	19
EPP	2	4	6
TOTAIS	8	17	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Pelas tabelas 65 e 66 evidenciam-se que 32% dos gestores inqueridos informaram conhecer a Demonstração do Resultado do Exercício. Assim como nos temas técnicos aqui apresentados, tais conhecimentos foram adquiridos em decorrência da formação dos gestores. No setor de Comércio 20% dos gestores conhecem a DRE, e no setor de Serviços este percentual é de 40%. Esta diferença também pode ser explicada pela maior presença de profissionais de nível técnico e de nível superior no setor de Serviços.

Quando a análise é feita por porte de empresa, 32% dos gestores das MEs conhecem a DRE, e nas EPPs 33% tem conhecimento deste relatório.

Somente duas empresas informaram elaborar a DRE mensalmente, uma ME do setor de Serviços (lavanderia) e uma EPP do setor de Serviços (restaurante), e somente um dos gestores informou utilizar a DRE de forma efetiva como ferramenta de gestão (restaurante).

A DRE é um relatório de extrema importância para a gestão do capital de giro, uma vez que é fonte informação para o cálculo dos indicadores operacionais (PME, PMC, PMR) das empresas. A ausência da DRE inviabiliza a aplicação das técnicas de gestão do capital de giro. Vale ressaltar a importância da DRE como ferramenta de gestão empresarial, pois as informações nela contidas permitem avaliar-se o desempenho econômico da empresa, além de outros indicadores econômico-financeiros, como margens, ponto de equilíbrio e lucratividade.

4.18 Conhecimento e utilização do BP

Perguntou-se aos gestores se eles conheciam o Balanço Patrimonial (BP), obtendo-se as seguintes respostas:

Tabela 67 – Conhecimento do BP por setor

SETOR	Sim	Não	Totais
Comércio	2	8	10
Serviços	6	9	15
TOTAIS	8	17	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 68 – Conhecimento do BP por porte

PORTE	Sim	Não	Totais
ME	6	13	19
EPP	2	4	6
TOTAIS	8	17	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que 32% dos gestores inqueridos informaram conhecer o Balanço Patrimonial. No setor de Comércio 20% dos gestores conhecem o BP, e no setor de Serviços, este percentual é de 40% (tabela 67). Quando se analisa por porte de empresa, 32% dos gestores das MEs conhecem o BP, e, nas EPPs 33% tem conhecimento deste relatório.

Somente duas empresas informaram elaborar o BP mensalmente, uma ME do setor de Serviços (lavanderia) e uma EPP do setor de Serviços (restaurante) e somente

um dos gestores informou utilizar a DRE, de forma efetiva, como ferramenta de gestão (restaurante).

O Balanço Patrimonial também é um relatório de extrema importância para a gestão do capital de giro, uma vez que dele provem parte das informações utilizadas para o cálculo dos indicadores operacionais (PME, PMC, PMR) das empresas. A ausência do BP inviabiliza a aplicação das técnicas de gestão do capital de giro. Vale ressaltar a importância da BP como ferramenta de gestão empresarial, pois as informações nela contidas permitem avaliar-se a situação financeira e além de outros indicadores econômico-financeiros, como indicadores de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade.

4.19 Conhecimento e utilização da DFC

Perguntou-se aos gestores se eles conheciam a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), obtendo-se as seguintes respostas:

Tabela 69 – Conhecimento da DFC por setor

SETOR	Sim	Não	Totais
Comércio	1	9	10
Serviços	5	10	15
TOTAIS	6	19	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Tabela 70 – Conhecimento da DFC por porte

PORTE	Sim	Não	Totais
ME	4	15	19
EPP	2	4	6
TOTAIS	6	19	25

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

Verificou-se que 32% dos gestores inqueridos informaram conhecer a Demonstração dos Fluxos de Caixa. No setor de Comércio 10% dos gestores conhecem a DFC, e no setor de Serviços este percentual é de 33% (tabela 69). Quando se analisa por porte de empresa, 21% dos gestores das MEs conhecem a DFC, e nas EPPs 33% tem conhecimento deste relatório.

Somente duas empresas informaram elaborar a DFC mensalmente, uma ME do setor de Serviços (lavanderia) e uma EPP do setor de Serviços (restaurante) e somente um dos gestores informou utilizar a DRE de forma efetiva como, ferramenta de gestão (restaurante).

Assim como a DRE e o BP, a Demonstração dos Fluxos de Caixa é um relatório de importante para a gestão do capital de giro. Sabendo-se como se comportam os fluxos de caixa, os gestores podem tomar decisões que permitam maximizar a os recursos de caixa das empresas, evitando ou prevendo necessidades futuras de capital de giro.

4.20 Principais dificuldades enfrentadas

Solicitou-se aos gestores que enumerassem as principais dificuldades enfrentadas em seus negócios, obtendo-se as seguintes respostas:

Tabela 71 – Principais dificuldades enfrentadas

Dificuldades enfrentadas	Ocorrências
Mercado em baixa	12
Impostos elevados	5
Mão-de-obra capacitada - falta	4
Concorrência em preços	3
Custos operacionais altos	2
Obsolescência dos produtos e serv.	2
Acesso a bancos	1
Capital de giro caro	1
Fornecedores adequados	1
Inadimplência de clientes	1
Sazonalidade do negócio	1
Produto oferecido é supérfluo	1

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

A tabela 71 destaca que as empresas não consideram o custo do capital de giro ou a dificuldade de acesso a crédito bancário como sendo as principais dificuldades enfrentadas no negócio.

Listaram o Mercado em baixa que já perdura desde 2013, como a principal dificuldade, bem como os impostos elevados que afetam as atividades operacionais e financeiras no dia a dia.

4.21 Fatores que contribuíram para o sucesso da empresa

Solicitou-se aos gestores que enumerassem os principais fatores que contribuíram positivamente para o sucesso de suas empresas, cujas resposta foram:

A tabela 72 evidencia que os gestores consideram como fatores de sucesso a qualidade das operações, a persistência, a diversidade de produtos, bem como a gestão financeira das empresas e o fato de não utilizarem créditos bancários.

Tabela 72 – Principais fatores que contribuíram para o sucesso

Fatores de Sucesso	Ocorrências
Qualidade	17
Persistência	6
Produtos - diversidade	6
Gestão financeira	5
Relacionamento com clientes	3
Capacidade técnica	2
Honestidade	2
Localização	2
Não utilizar bancos	2
Tradição no mercado	2
Custo baixo	1
Inovação	1
Nincho de mercado	1

Fonte: o autor, com base nos dados da pesquisa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em decorrência das análises feitas dos dados coletados através dos questionários e entrevistas com os gestores das 25 MPEs respondentes, chegou-se aos seguintes resultados:

5.1 O capital de giro nas micro e pequenas empresa

A totalidade dos gestores inquiridos nesse estudo considerou a gestão do capital de giro como sendo um componente de alta importância para garantir a sustentabilidade das empresas.

Quanto aos conhecimentos dos gestores sobre as técnicas de gestão do capital de giro, verificou-se que apenas 7 dentre os 25 inquiridos, ou seja, somente 28% dominam os conceitos técnicos sobre este tema.

Destacou-se o setor de Serviços, onde 40% dos gestores informaram ter conhecimento das técnicas de gestão do capital de giro, em comparação com o setor de Comércio, onde apenas 10% conhecem as técnicas. Isso pode ser explicado pelo fato de 70% dos gestores do setor de Serviços possuírem formação técnica ou formação superior (completo ou incompleto), em virtude de algumas empresas deste setor atuarem em segmentos que exigem formação profissional específica (ex. escritório de contabilidade).

Resultados semelhantes foram encontrados quando se perguntou sobre o domínio das técnicas de gestão das contas a pagar, das contas a receber, dos estoques, e dos orçamentos de caixa. Se constatou que cerca 30% dos gestores informaram conhecer tais técnicas.

Os mesmos resultados foram obtidos quando se inquiriu sobre o conhecimento da Demonstração do Resultado do Exercício, do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Fluxos de Caixa. Cerca de 30% dos gestores revelaram conhecer estes relatórios contábeis, mas apenas duas empresas elaboram os mesmos regularmente e apenas o

gestor de uma destas empresas informou utilizar os relatórios contábeis como ferramenta de gestão.

Verificou-se que todos os gestores respondentes informaram que as suas empresas não utilizam as técnicas de gestão do capital de giro. Este resultado é coerente com o baixo conhecimento destas técnicas por parte dos gestores, bem como com a falta das fontes de informação necessárias para a aplicação das referidas técnicas, tais como o BP e o DRE.

5.2 Gestão das contas a receber

A pesquisa evidenciou no que tange à gestão das contas a receber, que 64% das empresas utilizam planilhas ou softwares para realizar o controle das suas contas a receber e 36% não controlam as contas a receber por venderem somente à vista.

Quanto à forma de utilização, 60% das empresas realizam o controle das contas a receber diariamente e 4% semanalmente.

No tocante a projeção das contas a receber para efeito de orçamento de caixa, 52% das empresas fazem projeções mensais e 48% não fazem projeções. Verificou-se que 72% vendem somente à vista por cartão de crédito e 8% concedem 30 dias para pagamento.

5.3 Gestão das contas a pagar

Verificou-se que 64% das empresas utilizam planilhas ou softwares para realizar o controle das suas contas a pagar e 36% controlam de forma simples, através dos boletos bancários. Destacam-se as EPPs onde 83% das empresas realizam o controle por softwares ou planilhas.

Quanto à forma de utilização, 85% das empresas pagam suas contas com frequência diária. No tocante à projeção das contas a pagar para efeito de orçamento

de caixa, 56% das empresas fazem projeções mensais e 44% não fazem projeções. Verificou-se que 44% das empresas pagam suas contas com prazo de 30 dias e 32% não foram capazes de informar os prazos médios de pagamentos.

5.4 Gestão dos estoques

Na gestão dos estoques, identificou-se que 20% das empresas realizam o controle por meio de softwares e 36% fazem o controle da forma visual.

5.5 Gestão do orçamento de caixa

Identificou-se que dentre as empresas pesquisadas, 60% realizam o controle do orçamento de caixa utilizando planilhas ou softwares e 40% não elaboram o orçamento de caixa. Também se verificou que 48% destas empresas fazem o controle do orçamento de caixa diariamente.

5.6 Financiamento das necessidades de capital de giro

Perguntou-se aos gestores sobre o grau de dificuldade que as empresas enfrentam no suprimento das necessidades de capital de giro e se observou que 36% das empresas consideram o grau de dificuldade como alto, 28% consideram como médio e 36% consideram como baixo.

Dentre s EPPs, 50% consideram médio e 50% consideram baixo. Já para as MEs, 47% consideram como alto, 21% consideram médio e 32% consideram baixo.

5.6.1 Utilização de créditos bancários

Observou-se que apenas 36% das empresas pesquisadas indicaram utilizar créditos bancários para suprir as necessidades de capital de giro, sendo 20% de forma eventual e 16% de forma usual.

5.6.2 Fontes alternativas de recursos financeiros

Inqueriu-se os gestores sobre as formas alternativas ao crédito bancário, para suprir as necessidades das empresas, e dentre as respostas obtidas as reservas da própria empresa (lucros acumulados) destacou-se como a mais frequente, seguida de uso de economias pessoais dos gestores.

No tocante às reservas para contingências, verificou-se que 44% das empresas possuem reservas financeiras, com destaque para as EPPs, onde 67% das empresas constituem reservas financeiras para contingências.

Considerou-se o não pagamento de contas como uma possível alternativa para o suprimento de necessidade de capital de giro, e para avaliar esta opção perguntou-se aos gestores quais as prioridades de pagamentos no caso de falta de recursos financeiros. Dentre as respostas obtidas, duas se sobressaíram às demais: aluguel e folha de salários.

5.6.3 Outras medidas que auxiliam

A inadimplência dos clientes é um fator que contribui para o aumento da necessidade de capital de giro. Inqueriu-se os gestores sobre as formas de avaliação de riscos e concessão de crédito aos clientes. Segundo os respondentes, 60% das empresas vendem à vista ou por meio de cartão de crédito, 36% concedem crédito por confiança ao cliente e 4% utilizam o SPC.

Uma medida que reduz a necessidade de capital de giro das empresas é a separação financeira entre a pessoa física (o gestor/empresário) e a pessoa jurídica (a empresa), evitando que a empresa pague contas do empresário e vice-versa. Verificou-se que 90% das empresas não pratica a permissividade financeira.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

Embora a totalidade dos gestores inqueridos por este estudo considerasse a gestão do capital de giro como sendo um componente de alta importância para garantir a sustentabilidade das empresas, verificou-se que as 25 MPEs pesquisadas não utilizam as técnicas de gestão do capital de giro. Entre os motivos desta não utilização estão o desconhecimento de tais técnicas por parte da grande maioria dos gestores, a falta de ferramentas que possibilitem a aplicação das técnicas, tais como os relatórios financeiros e até mesmo a inaplicabilidade das técnicas de gestão em algumas empresas, devido ao seu porte reduzido.

Verificou-se que o tempo médio de constituição das MPEs, objeto deste estudo, é de 23 anos e que a empresa mais recente tem 6 anos de constituição. Baseado nesta longevidade pode-se considerar essas empresas como empresas de sucesso. Segundo os dirigentes inqueridos, a gestão financeira foi um dos fatores que contribuíram para isso.

A gestão do capital de giro é parte da gestão financeira de sucesso destas MPEs, e tem como principais práticas:

- Gestão simplificada das contas a receber, dos estoques, das contas a pagar e dos orçamentos de caixa, pela utilização de planilhas ou softwares;
- Baixa utilização de créditos bancários;
- Redução do risco de inadimplência de clientes, pela prioridade nas vendas à vista ou por meio de cartões de crédito;
- Manutenção de reservas financeiras para eventuais contingências;
- Separação entre a pessoa física e a pessoa jurídica, evitando a permissividade financeira;

6.2 Limitações desta pesquisa

O número de empresas pesquisadas (25 empresas) e a ausência de empresas do setor Industrial limitam a possibilidade de projeção dos resultados obtidos para o conjunto das MPEs da região de Campinas e de outras regiões.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Dentre os dados levantados nesta pesquisa, destaca-se a alta longevidade das empresas estudadas (23 anos em média), a idade média dos gestores (52 anos) e a longa experiência dos gestores (19 anos). Surge como oportunidade de pesquisa o estudo das características comuns aos gestores de MPEs com grande tempo de constituição, bem como estudo sobre as características comuns aos gestores destas empresas.

A evidência do uso intenso dos cartões de débito e de crédito nas MPEs como forma de recebimento dos clientes sugere uma oportunidade de pesquisa sobre a influência destes meios de pagamento na gestão financeira das MPEs e conseqüentemente na sua longevidade.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Finanças Corporativas e Valor*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ASSAF NETO; SILVA, C. A. T., A. *Administração do Capital de Giro*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRASIL. Lei Complementar no. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso: 20.09.2018
- BRASIL. Lei Complementar no. 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm>. Acesso: 20.09.2018
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DE SORDI, J. O. *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DE SORDI, J. O. *Elaboração de Pesquisa Científica: Seleção, leitura e redação*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DOMINGUES, O.G.D.; TINOCO, J.E.P.; YOSHITAKE, M.; DE PAULO, W.L. *Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas*. Revista Ambiente Contábil; vol.9, n. 1, 2017.
- FATUCH JUNIOR, J. *Práticas de gestão sustentável para micro e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas. UNIFACCAMP. Campo Limpo Paulista, SP, 2018.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, A. B. S., CARVALHO, K. C. M. DE; PAIXÃO, L. A.; *Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas*; Radar: tecnologia, produção e comércio exterior / IPEA, n. 55 - Brasília: IPEA 2018. ISSN: 2177-1855 Disponível: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55.pdf>. Acesso em: 19.09.2018

HARTLEY, J., *Case studies research*. In: CASSEL, C, and SYMON, G. (Eds). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage, 2004. Chap. 26, p. 321-333.

LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; SILVA, R. N.; VIEIRA, C. *Gestão Contábil Financeira*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

RICHARDSON, J. et al. *Pesquisa Social (Métodos e Técnicas)*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTINI, S. et al. *Fatores de Mortalidade em Micro e Pequenas Empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul*. Revista Eletrônico de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.8, n. 1, p.145-169, jan. 2015.

SEBRAE. *Micro e Pequenas Empresas Geram 27% do PIB do Brasil*. Brasília, 2015. Disponível: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> >. Acesso em: 12.09.2018

SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileiras*. Brasília, 2014. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 12.09.2018

SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, 2016. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 12.09.2018

SEBRAE. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios*. 9. ed. São Paulo: Dieese, 2018. Disponível: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf>. Acesso em: 20.09.2018

SEBRAE. *Análise do CAGED – junho de 2018*. Brasília, 2018. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20do%20CAGED%20-%202007%202018.pdf>>. Acesso em: 20.09. 2018

SEBRAE. *Causa Mortis – O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros Cinco Anos de Vida*. São Paulo, 2014. Disponível: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 12.07.2017

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

APÊNDICE A
CARTA DE APRESENTAÇÃO



Campo Limpo Paulista (SP), 1 de outubro de 2018

À

EMPRESA

Prezados Senhores,

Solicitamos a participação dessa empresa, por meio de seu principal gestor ou pessoa por ele indicada, em uma entrevista a ser realizada em data e horário de sua preferência, ocasião em que serão coletados dados para desenvolvimento do tema: Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas.

Trata-se de um projeto de pesquisa vinculado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Micro e Pequenas Empresas, da UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista, do qual sou aluno.

Desde já agradecemos a sua participação, ao tempo em que nos comprometemos a preservar a confidencialidade de todas as informações assim obtidas, bem como a disponibilizar à empresa um resumo dos resultados da pesquisa em referência.

Atenciosamente,

Orientador: Prof. João Eduardo Prudêncio Tinoco

Discente: Tarcizo T. Carnauba Jr.

Entrevistado em ____/____/____.

APÊNDICE B**ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADO AOS GESTORES****BLOCO 1 – INFORMAÇÕES SOCIAIS DA EMPRESA E GESTORES** _____

- **EMPRESA:** DATA: ____/____/____
- CIDADE DE LOCALIZAÇÃO:
- SETOR/SEGMENTO DE ATIVIDADES:
- RAMO DE ATIVIDADES:
- TEMPO DE CONSTITUIÇÃO:
- NR. DE PESSOAS OCUPADAS: - CLASSIFICAÇÃO: () ME () EPP
- NR. DE CARGOS DE GESTÃO: - OCUPANTES: () SÓCIOS () TERCEIROS
- PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO: () PRIVADO () PÚBLICO
- **PRINCIPAL GESTOR:** - EMAIL:
- IDADE: - TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO GESTOR:
- GRAU DE INSTRUÇÃO:
- FORMAÇÃO:
- **OBSERVAÇÕES:**

1- Como se realiza o controle de contas a pagar em sua empresa?	
Nível de conhecimento	
Sistemática de registro e acompanhamento	
Nível de utilização	
Cruzamento de contas a pagar em nome dos sócios	
Realização de conciliação com contas bancárias	
Alcance das projeções para o fluxo de caixa	
Qual o prazo médio por compras a prazo?	
Outras informações	
2- Como se realiza o controle de contas a receber	
Nível de conhecimento	
Sistemática de registro e acompanhamento	
Nível de utilização	
Cruzamento de contas a receber em nome dos sócios	
Realização de conciliação com contas bancárias	
Alcance das projeções para o fluxo de caixa	
Qual o prazo médio concedido aos clientes?	
Outras informações	
3- Como se realiza a administração do orçamento de caixa em sua empresa?	
Nível de conhecimento	
Sistemática de registro e acompanhamento	
Nível de utilização	
Alcance das projeções para o fluxo de caixa	
como se realiza a elaboração do orçamento de caixa, por tempo, períodos, etc.	
caso haja sobras ou faltas de caixa que decisões adota?	
Outras informações	
4- Quais as prioridades de sua empresa em relação às contas a pagar, em caso de dificuldades financeiras?	
Aluguel	
Despesas administrativas	
Dívidas bancárias	
Encargos sociais	
Folha de salários	
Fornecedores	
Pró-labore dos sócios	
Tributos	
Outros compromissos	
Outras informações	

5- Como se realiza a concessão de crédito aos clientes de sua empresa?	
Análise de crédito	
Definição de prazos a conceder aos clientes	
Descontos para antecipações de pagamentos	
Política de cobrança	
Outras informações	
6- A sua empresa costuma recorrer a créditos bancários? Em caso positivo, quais as linhas utilizadas ou pretendidas e eventuais dificuldades no acesso a essas linhas?	
Suprimento de capital de giro	
Recursos para investimentos	
Antecipação de recebíveis	
Frequência da utilização	
Conhecimento das condições das linhas de crédito	
Reclamações quanto a burocracia	
Reclamações quanto a taxas de juros	
Reclamações quanto a exigência de garantias e documentos diversos	
Outras informações	
7- Quais as fontes alternativas de recursos para suprimento das necessidades da sua empresa, além dos e do crédito bancário?	
Economias pessoais	
Lucros acumulados	
Cartões de crédito próprio	
Cartões de crédito de amigos ou familiares	
Crédito comercial	
Gestão de prazos em contas a pagar e a receber	
Atrasos negociados em pagamentos	
Gestão eficaz de estoques	
Subsídios governamentais	
Empréstimos junto a familiares	
Outras opções	
8- A sua empresa conhece e pratica gestão de capital de giro? Como isso ocorre?	
Ciclos da empresa	
Importância para sustentabilidade do negócio	
Dificuldades para suprimento	
Formação de reserva para contingências	
Situações de sazonalidade	
Outras Inf.	

9- A sua empresa conhece e pratica gestão de estoques? Como isso ocorre?	
Projeção de necessidades da empresa	
Sazonalidades	
Custos de manutenção	
Impactos no ciclo operacional	
Qual o prazo médio de renovação dos estoques?	
Outros fatores que possam interferir nos estoques	
10- Como a sua empresa evita as perdas / desperdícios ?	
no caso de empresas industriais, caso hajam eventuais rejeitos/refugos no processo produtivo, que decisões adota para evitar esse processo?	
no caso de empresas comerciais o que faz para evitar desperdícios na estocagem?	
no caso de empresas de serviços o que procura fazer para evitar perdas de serviços agendados?	
Outros informações	
11- A sua empresa conhece e utiliza as informações da DRE? Como isso ocorre?	
Conhecimento	
Frequência das consultas	
Acesso às informações	
Compreensão dos resultados	
Nível de utilização	
Atendimento às necessidades do gestor	
Outras Inf.	
12- A sua empresa conhece e utiliza as informações do Balanço Patrimonial? Como isso ocorre?	
Conhecimento	
Frequência das consultas	
Acesso às informações	
Compreensão dos resultados	
Nível de utilização	
Atendimento às necessidades do gestor	
Outras Inf.	
13- A sua empresa conhece e utiliza as informações da DFC? Como isso ocorre?	
Conhecimento	
Frequência das consultas	
Acesso às informações	
Compreensão dos resultados	
Nível de utilização	
Atendimento às necessidades do gestor	
Outras Inf.	

14 - QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS EM SEU NEGÓCIO?	
---	--

-	
---	--

15 - QUAIS FATORES CONTRIBUEM PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA?	
--	--