

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO FINANCEIRA: UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
PARA AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

MARCELO MARTINS DA GAMA

**MANAUS
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARCELO MARTINS DA GAMA

**GESTÃO FINANCEIRA: UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
PARA AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Econômica.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Silvana Dacol

MANAUS
2007

MARCELO MARTINS DA GAMA

**GESTÃO FINANCEIRA: UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO
PARA AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Econômica.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr.^a. Silvana Dacol - Orientadora

Prof. Dr. Raimundo Kennedy Vieira - UFAM

Prof. Dr. Max Fortunato Cohen – Membro Externo

À minha família pelo incentivo para a
realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A DEUS em primeiro lugar pela força incontestável;

À minha dedicada orientadora pelo acompanhamento constante, sem a qual seria impossível a concretização deste trabalho;

Aos meus familiares pelo eterno apoio;

Aos colegas da instituição que auxiliaram na discussão da temática e contribuíram no delinear do caminho;

À Universidade Federal do Amazonas pela oportunidade de cursar o Mestrado em Engenharia de Produção;

Aos colegas da turma que me incentivaram.

O ser humano não nasce perfeito e sim incompleto; ele nasce como um processo, e precisa seguir em frente, buscar, explorar e transformar.

Osho (1999, p.108)

RESUMO

Para o desenvolvimento da economia de um país, as micro e pequenas empresas são importantes por gerarem novos empregos, tecnologia e renda para a sociedade. No entanto a sobrevivência desse tipo de empreendimento muitas vezes é afetada por falha gerencial, principalmente na área financeira. Diagnosticar a gestão financeira de uma pequena empresa apresentando pontos fracos e fortes é parte importante para uma boa gestão e assegurar um desempenho satisfatório. Com o intuito de descrever sob um enfoque teórico a gestão financeira de curto prazo em micro e pequenas empresas prestadoras de serviços e a sua integração com as áreas de: políticas gerenciais, venda de serviços, compras e estoques, caixa, prestação de serviços e qualidade, foi construída uma ferramenta de gestão financeira de curto prazo e validada em uma prestadora de serviços. Através de estudo bibliográfico e pesquisa experimental é proposta uma ferramenta qualitativa para diagnóstico da gestão financeira de curto prazo, sendo mensurado o grau de importância dos subsistemas existentes. Foi testada em uma prestadora de serviços e comprovou-se a realidade financeira da empresa mostrando todos os pontos que devem ser reavaliados. A ferramenta pode ser utilizada por empreendedores sem experiência em gestão financeira, como auxílio na obtenção de conclusões preliminares e análises do processo financeiro.

Palavras chave: Gestão financeira, micro e pequena empresa, prestação de serviços.

ABSTRACT

For the development of the economy of a country, the micron and small companies are important for generating new jobs, technology and income for the society. However the survival of this type of enterprise many times is affected by managerial imperfection, mainly in the financial area. To diagnosis the financial management of a small company presenting weak and strong points is part important a good management and to assure a satisfactory performance. With intention to describe under a theoretical approach the financial management of short term in micron and small rendering companies of services and its integration with the areas of: managerial politics, sale of services, purchases and supplies, box, rendering of services and quality, were constructed a tool of financial management of short term and validated in a lender of services. Through bibliographical study and experimental research a qualitative tool for diagnosis of the financial management of short term is proposal, being measured the degree of importance of the existing subsystems. It was tested in a lender of services and proved it financial reality of the company showing all the points that must be reevaluated. The tool can be used by entrepreneurs without experience in financial management, as aid in the attainment of preliminary conclusions and analyses of the financial process.

Words key: Financial management, micron and small company, rendering of services.

1 INTRODUÇÃO

Nesta era de globalização questões pertinentes à importância das pequenas empresas no cenário nacional estão sendo discutidas sob várias óticas. A empregabilidade, o desenvolvimento sustentável, crescimento do mercado e inovação tecnológica são os pontos mais discutidos quando são levantados os graus de importância desses tipos de empreendimentos (NETTO, 2006).

As micro e pequenas empresas representam papel importante na economia e desenvolvimento de uma nação, através da geração de empregos, renda e novas tecnologias (OLIVEIRA, 2002). O autor afirma que apesar da era da globalização exigir uma nova postura diante do mercado, bem como uma reformulação das estratégias das empresas, é possível verificar que as pequenas empresas embora pareçam mais frágeis, contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente a essa realidade. Diante de uma competitividade crescente neste mercado, as empresas necessitam cada vez mais de destaque, personalizando notavelmente seus produtos e serviços.

A percepção sobre a relevância das atividades de serviços na geração de renda e riqueza nas economias modernas vem se ampliando. As atividades terciárias são por essência propulsoras do desenvolvimento econômico, pois aumentam a competitividade interna e internacional geram empregos qualificados e aceleram o progresso tecnológico (NETTO, 2006).

As pequenas empresas têm como principal fator de competição no mercado o lançamento de novos produtos ou serviços que, focalizam a estratégia competitiva na inovação. São, portanto empresas que desenvolvem produtos ou serviços com base em tecnologias que se encontram em fases menos maduras de desenvolvimento, o que implica, por um lado, grande incerteza quanto á trajetórias de desenvolvimento das tecnologias, mas, em contrapartida, grande potencial de expansão do mercado (MACHADO, 2001).

No entanto, o destaque que é atribuído aos pequenos empreendimentos pela importância e pela participação no processo de desenvolvimento econômico-social, geralmente vem acompanhado de dados que falam dos fracassos nesses negócios (OLIVEIRA, 2002).

Em se tratando de insucessos dos pequenos empreendimentos tem-se como principais motivos: Incompetência administrativa, a falta de experiências, a falta de controle

financeiro adequado, falta de capital, investimento elevado em ativos fixos, falhas no planejamento, localização inadequada, expansão não planejada e falta de controle de estoque (BULGACOV 1999, p. 55).

Alguns autores salientam que as causas mais comuns de insucessos são problemas financeiros por dificuldades nas vendas, quedas nos lucros, poucas perspectivas de crescimento e problemas no gerenciamento do negócio (IIDA, 1996; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; VALE; AGUIAR; ANDRADE, 1998; ZANUZZI, 1999).

A forma de gerenciar negócios e a área financeira das pequenas empresas tem mudado nos últimos anos devido o aumento da competição e das estratégias e novas estruturas empresariais, além da transformação da tecnologia de gerencial e mudanças da sociedade como um todo (BULGACOV, 1999).

Enfim, é evidente que na gestão de pequenas empresas é necessário dar atenção especial ao setor financeiro, pois nele qualquer falha influencia diretamente a saúde financeira da mesma.

Em 2002, Oliveira propôs um modelo qualitativo de diagnóstico de gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais caracterizando as políticas gerenciais, vendas, compras e estoques, caixa, produção e qualidade. A autora afirma que dada a devida atenção a estes setores de uma empresa pode-se considerar que os resultados operacionais possibilitam a sobrevivência e o sucesso da mesma no mercado. Neste sentido surge a questão norteadora deste estudo, como as prestadoras de serviços estão gerindo seus recursos sob a ótica financeira?

1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar a gestão financeira de curto prazo em pequenas empresas prestadoras de serviço.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que movimentam a gestão financeira de uma prestadora de serviço;

- Identificar as ferramentas de avaliação financeira de curto prazo existente na literatura;
- Propor uma ferramenta de avaliação financeira para prestadoras de serviços;

- Aplicar a ferramenta apresentando resultados;

- Validar a ferramenta

1.3 JUSTIFICATIVA

Micro e pequenas empresas prestadoras de serviços têm uma abordagem muito pequena no Brasil, principalmente a parte de gestão financeira de curto prazo destes empreendimentos. Constatou-se esta afirmação devido à escassez de informações bibliográficas nesse campo.

Como banco de dados cita-se a proposta de um modelo de diagnóstico de gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais, artigos com levantamentos estatísticos do SEBRAE – SP, IBGE e através de pesquisa bibliográfica feita para o trabalho.

“Empresas prestadoras de serviços já existem desde os primórdios da civilização e, assim como as atividades relacionadas com o comércio e fabricação de artigos, acompanharam, naturalmente, a evolução e sofisticação das diversas sociedades” (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 2005, p.334).

Os autores ressaltam a importância, nos tempos atuais, desse segmento da economia, que tem crescido principalmente nas nações mais modernas, tornando-se cada vez mais sofisticado e responsável pela criação de alternativas de emprego e geração de fortunas, em curto espaço de tempo.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997 *apud* OLIVEIRA, 2002, p.3), “Nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa do que a administração do capital de giro”, a qual exige do administrador uma análise sistemática da empresa e do inter-relacionamento dos elementos de giro.

Um dos possíveis problemas é o uso de modelos de diagnóstico financeiros quantitativos que expressam o gerenciamento de curto prazo oferecendo informações

monetárias, mas não possibilitam a prevenção e a correção de distorções que podem refletir nos resultados financeiros das empresas mais tarde. Isto se deve ao fato de que diagnósticos qualitativos normalmente envolvem análises do ponto de vista estratégico e corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico da organização.

Identificar um método para avaliar a gestão financeira de curto prazo no setor de serviços ajudará o pequeno gestor a entender a importância de manter uma gestão precisa neste setor, conscientizando-o e trazendo organização administrativa para seu negócio de forma que não haja prejuízo em suas finanças.

O modelo de diagnóstico qualitativo satisfaz o interesse deste estudo, pois, ao adaptá-lo e aplicá-lo em uma pequena empresa prestadora de serviços objetiva-se que a proposta subsidie os gestores no processo de tomada de decisão do negócio de uma forma mais “profissional” na gestão financeira de curto prazo.

Borin e Donadio (*apud* FENACOM, 1998), afirmam que a profissionalização da administração na pequena e na média empresa melhora os índices de sobrevivência das mesmas. Onde uma das principais causas da mortalidade de empresas ocorre devido a erros comuns, como misturas de contas pessoais com as da empresa.

Considerando-se os aspectos mencionados justifica-se o presente estudo para entender a realidade das pequenas empresas na área financeira de curto prazo, pois, é um tema importante para este setor oferecendo a possibilidade de contribuirmos neste segmento de mercado.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Cruz e Ribeiro (*apud* JUNG, 2004), “uma pesquisa bibliográfica pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizadas para o embasamento da pesquisa”. Neste sentido este estudo caracteriza a pequena empresa prestadora de serviço identificando indicadores que movimentam a gestão financeira. É apresentado também um modelo que diagnostica a gestão financeira de micro e pequenas empresas da indústria têxtil e dá suporte para a adaptação deste estudo ao setor de serviços.

Este estudo caracteriza-se por experimental, buscando neste procedimento uma detalhada, sistemática e imparcial manipulação das variáveis e coleta de dados sobre a gestão financeira das prestadoras de serviços (JUNG, 2004).

Através de uma ferramenta desenvolvida pode-se diagnosticar de forma qualitativa a gestão financeira de curto prazo da prestadora de serviço, mensurando o grau de importância dos subsistemas existentes.

A validação da ferramenta aconteceu aplicando-o em uma pequena empresa prestadora de serviços na cidade de Manaus, e entrevista estruturada por questionário a ser respondida pelo empresário. A priori já se conhecia a empresa, seu comportamento administrativo e a necessidade de uma mudança na área financeira com a intenção de revigorá-la para o mercado.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho limita-se a propor uma ferramenta para diagnosticar qualitativamente a Gestão Financeira de curto prazo para micro e pequenas empresas conforme características das empresas do setor de serviços. Em relação ao método utilizado, trata-se de um método qualitativo e tem objetivo de diagnosticar a gestão financeira de curto prazo, analisando a gestão financeira e não os resultados monetários.

Desta forma a análise econômico-financeira não é verificada, bem como aspectos na administração geral do empreendimento. O método foi testado apenas em uma empresa, o que não garante que ele vai funcionar em outras empresas, mas isto não invalida a ferramenta.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho possui cinco capítulos, com os seguintes conteúdos temáticos: esta introdução, a pequena empresa como organização, a gestão financeira de curto prazo, gestão financeira de curto prazo para pequenas empresas prestadoras de serviços e conclusões e recomendações do trabalho.

Capítulo 2: A pequena empresa como organização

A inserção de micro e pequenas empresas no âmbito sócio-econômico brasileiro e mundial é tratado neste capítulo, bem como os conceitos, critérios de classificação, dimensão, características, sucessos e insucessos, aspectos estatísticos e fiscais.

Capítulo 3: A gestão financeira de curto prazo

Apresenta a gestão financeira de curto prazo, contemplando os conceitos, objetivos, importância, financiamentos do capital de giro, aspectos para análise financeira e indicadores financeiros de curto prazo, pois são pontos importantes para o conhecimento e entendimento dos pequenos empresários e contribuem para a gestão de um negócio.

Capítulo 4: Gestão financeira de curto prazo para pequenas empresas prestadoras de serviços

São apresentadas a análise e a validação de um modelo de diagnóstico de gestão financeira de curto prazo para micro e pequenas empresas da indústria, em uma pequena empresa prestadora de serviços. Trata-se do modelo de Oliveira (2002) para indústria têxtil, e a proposição para adaptação e validação em uma prestadora de serviços.

Capítulo 5: Conclusões e recomendações do trabalho

Apresenta a finalidade do diagnóstico e destacam as contribuições do trabalho oferecendo a possibilidade de auxiliar as empresas em sua administração empresarial na área financeira de curto prazo.

2 A PEQUENA EMPRESA COMO ORGANIZAÇÃO

As micro, pequenas empresas e médias empresas (MPMEs) vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. No pós-fordismo, esta atenção se intensifica na medida em que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado características de muitas MPMEs são valorizadas (LA ROVERE, 2000).

No Brasil, as pequenas empresas surgem sob uma atmosfera marcada por mudanças em um estágio de desenvolvimento, com altas taxas de inflação nas décadas de 70 e 80 e parte de 90. Época em que o país se caracterizava por grandes intervenções governamentais, baixo grau de abertura de mercado, pesada carga tributária, altos custos com transporte portos ultrapassados, carência em serviços e taxa de juros próximos de uma das mais altas do mundo (BULGACOV, 1999).

Oliveira (2002, p. 7) afirma: “em geral, as pequenas empresas são caracterizadas como pequenos negócios, poucos funcionários, baixo faturamento e que atendem um mercado geograficamente local ou regional”.

Bulgacov (1999, p.20), descreve: “a empresa é um sistema, e pode ser conceituada como um conjunto organizado e complexo de partes inte-relacionadas, interdependentes e interagentes, as quais seriam os subsistemas”.

“As empresas produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologias, requerem recursos e, sobretudo, necessitam de administração” (CHIAVENATO, 2000, p.45).

A classificação das empresas segundo o tamanho é importante para os programas governamentais que buscam o desenvolvimento econômico e social (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Pereira (1994), depois de definida a atividade que se quer atuar, deve-se fazer o levantamento dos custos diretos e indiretos, e, dos chamados invisíveis. Depois definir o tipo de pessoa jurídica que irá caracterizar a empresa.

A empresa pode ser: firma individual, ou seja, quando um único proprietário registra a empresa com o próprio nome; sociedade civil, quando mais de um proprietário registram a empresa com uma denominação social e também pode ser sociedade limitada, quando mais de um proprietário, formando um capital limitado (número de cotas) registram a empresa com uma denominação social.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que busca alcançar os objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2007).

Conforme a Lei 9.841, de 5 de setembro de 1999 que institui o Estatuto da Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio as Micro e Pequenas Empresas.

Destaca-se que o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte conhecido como SIMPLES, instituído pela Lei 9.317, de 5 de dezembro de 1996, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Antes seus limites (conforme disposto na Medida Provisória 275/2005) eram:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Atualmente conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (SUPERSIMPLES) a definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte tem o seguinte texto:

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

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado da união possui uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Os maiores limites de enquadramento são definidos por São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, e Bahia, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual.

Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento das Micro e Pequenas Empresas com legislações própria de fomento. Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- **Microempresa:** I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa:** I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

2.2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: SUAS CARACTERÍSTICAS

A maioria das pequenas empresas não realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento, por serem tarefas de custo e risco elevados, além de não existir volume suficiente de vendas para se investir em desenvolvimento de novos produtos e processos (NETTO, 2006).

As pequenas empresas geralmente aplicam tecnologias já existentes de maneira original em novos produtos (KRUGLIANSKAS, 1996).

“A maioria das empresas de pequeno porte é formada por empresas familiares, e a administração geralmente cabe a uma família ou pessoa que fica responsável pela condução dos negócios” (OLIVEIRA, 2002, p.110).

Com poucas exceções, como firmas de advocacia e de auditoria contábil, as empresas de profissionais são relativamente pequenas e operam num único local (ANTHONY, 2001). Este autor explica que a alta administração dessas firmas pode observar diretamente as situações e motivar pessoalmente os funcionários. Assim há menor necessidade de um sofisticado sistema de controle gerencial, com centros de lucros e relatórios formais de desempenho.

Contudo, mesmo uma pequena empresa necessita de um orçamento, uma comparação regular do desempenho com um orçamento e uma forma de ligar a remuneração com o desempenho.

Conforme (IIDA, 1996 *apud* Oliveira, 2002) no caso de uma empresa possuir membros de uma família trabalhando, é comum que o proprietário não tenha um salário definido, e acaba utilizando o dinheiro da empresa para fins domésticos, ou seja, as compras e as despesas realizadas para fins domésticos não são separadas.

Nos dias atuais, um fator a ser considerado é o da produtividade, este fator é limitado aos pequenos negócios devido seu tamanho, por este motivo sua contribuição econômica irá variar conforme o seu setor de atuação.

Conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio em 2006, a atividade terciária, em todo o mundo, representa 50% dos custos de produção e mais de 50% dos empregos globais. Apesar de 75% do comércio mundial de serviços concentrar-se em nações desenvolvidas, sua importância para as economias em desenvolvimento vem se mostrando cada vez significativa. Os serviços representam aproximadamente 80% do PIB nos países desenvolvidos e mais de 60% do PIB brasileiro. O conteúdo de serviços na indústria manufatureira e a dependência dessa indústria em relação às atividades terciárias são crescentes.

É comum micro e pequenas empresas serem organizações familiares, sem uma administração profissional, no entanto possuem vantagens estruturais e funcionais as quais se adaptam melhor ao meio globalizado. Apesar das vantagens atribuídas é ilusório pensar que podem ser generalizadas de maneira uniforme, principalmente devido ao grande número de fracasso de pequenos negócios.

2.3 AS PEQUENAS EMPRESAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ECONOMIA

Existem pequenas empresas atuando em diversos setores, no entanto devemos ressaltar que sua respectiva natureza e importância serão diferentes conforme sua área de atuação. É importante destacar neste caso o número de empregados que trabalham nas pequenas empresas, comparado com o número de empregados das grandes empresas.

Segundo Oliveira (2002, p.13), “é notável o papel desempenhado pelos pequenos empreendimentos em qualquer parte do mundo”.

A geração de empregos nas empresas formais alcançava o total de 27.561.924 ocupações em 2002, representando 42% de toda a população economicamente ativa no meio urbano. Daquele total, 57,2% estavam empregadas em micro e pequenas empresas, alcançando 15.7575.076 pessoas. O setor que mais emprega nas microempresas é o comércio, que ocupava 58,9% dos empregos neste setor. O segundo setor que mais emprega é o de serviços, com 28,8% do total setorial (SEBRAE, 2007).

Estudos realizados no município de Guarulhos – SP mostram uma evolução de micro e pequenas empresas:

Os dados mostram que mesmo em municípios onde a presença de grandes empresas é forte, como Guarulhos, há uma tendência de crescimento visível na participação dos pequenos negócios na geração de ocupações, principalmente por conta do forte crescimento de atividades como serviços e comércio varejista, que são atividades predominantes de micro e pequenas empresas (SEBRAE - SP, 2006 p.1).

O SEBRAE constatou que, 98% dos estabelecimentos de Guarulhos são micro e pequenas empresas, ou seja, indústrias com até 99 funcionários e comércios e serviços com até 49 funcionários. Desses estabelecimentos o comércio representa 52%, se destacando o segmento de materiais de construção e minimercados. Já as empresas prestadoras de serviços, são fortes nos setores de alojamento e alimentação, serviços prestados às empresas de transporte terrestre.

Para o IBGE, em 2003 as atividades de manutenção de veículos e reparação de objetos pessoais e domésticos caracterizam um grande número de empresas de pequeno porte. Neste caso, as empresas de manutenção de veículos, que correspondiam a 63,2% do total de 88.292 empresas do segmento, obtiveram 46,4% dos R\$ 6,2 bilhões de receitas deste segmento, ocuparam 189.938 pessoas (cerca de 65% do total do segmento) e foram responsáveis por 54,3% da massa salarial nele paga (cerca de R\$ 1,7 bilhão).

Quando tratamos de constituição de empresa, é relevante o número de microempresas que surgiram na última década no Brasil.

De acordo com um levantamento do Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC em 2005, baseado em informações das juntas comerciais em nosso país mostra que em 2005 de janeiro a dezembro, cerca de 490.542 novas empresas brasileiras foram constituídas.

Para Carvalho (1999, p.52), “As pequenas empresas são as que apresentam maior potencial de crescimento, em qualquer dos ramos que se localizem, desde que ágeis, flexíveis e eficientes”, isto porque estimulam a competição, ligam produtores e clientes quando funcionam como distribuidores, introduzem inovações e atuam como fornecedores e subcontratantes para grandes empresas. Este autor sustenta que, os pequenos negócios respondem por 50% das exportações norte-americanas e no Brasil a participação das pequenas empresas nas exportações fica em torno de 2% e movimentam 26% do Produto Interno Bruto.

2.4 A TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL

O fechamento prematuro das empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte. Verificamos por isso a relevância em obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresas em atividade, evitando seu encerramento precoce.

Segundo a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) o número de pessoas que trabalham em micro empresas alcança 5,2 milhões, e no IBGE alcança 9,96 milhões (IBGE, 2003). Em pesquisas realizadas no primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE levantou taxas de mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000 a 2002.

Os principais resultados obtidos, referentes a taxas de mortalidade e as razões para o fechamento das empresas são:

49,9% das empresas encerram as atividades com até dois anos de existência;

56, % com até três anos;

59,95 com até quatro anos.

Para Borin e Donadio (*apud* FENACON, 1998), as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, estão ligadas a falta de profissionalização do empresário para gerenciar seu negócio com recursos escassos. Ainda é possível afirmar que, quando há queda no faturamento da empresa a solução encontrada pelo empresário é obter mais recursos para incrementar os negócios e o resultado é mais endividamento, comprometendo assim a sobrevivência da empresa. Analisando os fatores de sucesso e fracasso, concluiu-se que nos dias atuais o empresário deve aperfeiçoar-se mais em relação a gestão de seu negócio.

Segundo Carvalho (1999 p.56): “Já não dá mais para se esconder atrás da inflação ou correr atrás de proteção de mercado. É preciso ser competente e estar sempre em constante aprendizado”.

2.5 AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

O setor de prestação de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países, que em outros momentos tiveram sua economia unicamente baseada em atividades industriais.

Para Giansesi (1994, p.17), “a atividade de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando”.

Conforme dados do SEBRAE, o setor que mais emprega nas microempresas é o comércio, que ocupava 58,9% dos empregos neste setor. O segundo setor que mais emprega é o de serviços, com 28,8% do total setorial. Na Figura 1 a seguir podemos observar o número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor de atividade em 2002.

Porte	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indústria	1.571.608	23,7	1.471.254	22,2	1.322.673	20,0	2.256.721	34,1	6.622.256	100
Construção	356.660	27,3	339.777	26,0	327.135	25,0	284.005	21,7	1.307.577	100
Comércio	4.664.545	58,9	1.722.233	22,4	327.443	4,1	1.161.426	14,7	7.925.647	100
Serviços	3.374.388	28,8	2.206.611	18,8	722.852	6,2	5.402.593	46,2	11.706.444	100
Total	9.967.201	36,2	5.789.875	21,0	2.700.103	9,8	9.104.745	33,0	27.561.924	100

Tabela 1 – Número de pessoas ocupadas nas empresas formais por porte e setor de atividade em 2002

FONTE: IBGE; Elaboração SEBRAE/UED.

Uma das principais características do mundo moderno econômico é o crescimento cada vez maior de atividades empresariais ligadas à prestação de serviços (PEREZ Jr.; OLIVEIRA; COSTA, 2005). Estes autores reconhecem unanimemente que na primeira década deste milênio, a maioria das pessoas estará trabalhando em alguma atividade prestadora de serviços, as quais, já são desenvolvidas há muito tempo, bem como o comércio e a fabricação de artigos acompanhando naturalmente a evolução e a sofisticação das diversas sociedades.

Dados divulgados pelo IBGE indicam que, já em 1970, o setor de serviços tinha uma participação de 52,6% do PIB, tendo chegado a 58,3% em 1999, representando, portanto, há várias décadas, o segmento mais representativo da economia brasileira.

Segundo Perez Jr; Oliveira; Costa (2005, p.338), “a prestação de serviços quase sempre envolve aspectos intangíveis, diferentemente da produção física de determinado produto material ou tangível”.

Para os clientes, os serviços representam experiências vivenciadas, que não podem ser estocadas e possuídas. Por exemplo, os bons serviços prestados por uma equipe médica, com certeza, são compartilhados com satisfação pelos diversos usuários, sem aquele sentimento característico da natureza humana que é o de proprietário do bem adquirido.

Segundo Zomerdijk; Vries; Broekhuis (2006, p.295), uma parte importante do desenvolvimento de novos serviços, está relacionada a sistemas de entregas que se fundamenta na performance de um serviço em termos de eficiência, qualidade e velocidade. Em geral, os serviços de entregas preocupam-se em desenvolver decisões nos canais de distribuição, facilitar o acesso da localidade, ter uma estrutura fácil e simples, e usar tecnologia em seu fluxo.

“Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia (GIANESI, 1994, p.18)”.

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mas o mais importante do que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão de manufatura. Estas especificidades deverão estar sempre presentes na mente do gerente de operações de serviços, influenciando mesmo suas decisões do dia-a-dia.

Para Honoratto (2004), os serviços possuem as seguintes características:

Intangibilidade: Os serviços não podem ser pegos, trocados, carregados, vistos, e sendo assim, o consumidor tem apenas lembranças e resultados (positivos ou negativos) da sua utilização.

Variabilidade ou heterogeneidade: O serviço pode ser de acordo com a necessidade de quem o adquire, ou seja, é único com variações de qualidade.

Inseparabilidade: Os serviços não podem ser separados das pessoas ou das empresas que os provêm.

Percibilidade: Os serviços só podem ser usados durante o momento, ou seja, não podem ser armazenados.

Relação com os clientes: Normalmente, envolvem uma relação contínua com as pessoas que estão adquirindo os serviços.

Participação dos clientes: O cliente pode acompanhar a produção do serviço.

Conforme Anthony (2001, p.800), “por várias razões, o controle gerencial em empresas prestadoras de serviços é algo diferente das empresas industriais”. O autor explica que uma indústria pode inspecionar seus produtos antes de serem expedidos para o consumidor e a qualidade pode ser determinada visualmente ou por meio de instrumentos (tolerância, pureza, cor etc.).

Uma empresa prestadora de serviços não pode avaliar a qualidade de seus serviços até o momento em que são prestados, e, mesmo assim, as avaliações freqüentemente são subjetivas.

Neste capítulo foram abordadas definições, classificação, características, importância para a economia, taxas de mortalidade na área de prestação de serviços. Conforme apresentado as empresas prestadoras de serviços possuem características diferenciadas das industriais, seja no gerenciamento dos setores de qualidade, estoques, financeiro entre outros.

Em relação às pequenas empresas, em especial as prestadoras de serviços, verifica-se a necessidade de uma maior preocupação com esse tipo de organização no início de sua vida, pois é um momento que requer muito empenho e dedicação para construção de sua base sólida, especificamente na área financeira para que fatores críticos de insucessos não possam causar a mortalidade do negócio. No próximo capítulo estudaremos a gestão financeira de curto prazo.

3 A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

As operações financeiras de uma empresa envolvem tanto aspectos de curto prazo quanto de longo prazo. As decisões de quais ativos devem ser adquiridos, como estes devem ser financiados e como a empresa deve gerir seus recursos são aspectos a considerar para que haja um melhor aproveitamento de seus recursos (DACOL, 2002).

A gestão financeira de curto prazo, conhecida como administração do capital de giro, encarrega-se das decisões que afetam o ativo e o passivo circulantes (até 360 dias). Essas decisões envolvem o dimensionamento dos investimentos em ativos circulantes e a necessidade do capital de giro.

O capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa. Em sentido amplo o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar o seu ciclo operacional, o qual engloba, conforme comentado, as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados.

Para Bulgacov (1999, p.244), “O Balanço Patrimonial é a demonstração mais usada para a análise, pois os usuários não precisam ser especialistas em contabilidade para entendê-lo”.

Este autor afirma ser este o motivo do Balanço Patrimonial ser uma demonstração simples e fácil de ser entendida, pois visa mostrar a situação econômico-financeira em pequenas empresas.

Podemos relacionar os fatos financeiros do curto prazo de uma maneira que se identifique tudo aquilo que a empresa receberá com tudo aquilo que será pago em curto prazo de tempo (um ano). Vejamos a Figura 2, abaixo:

ATIVO	PASSIVO
Itens que já são dinheiro ou que serão transformados em dinheiro rapidamente	Todas as contas que serão pagas rapidamente

Quadro 1 – Definindo ativo e passivo

FONTE: Adaptado de (Bulgacov, 1999)

Segundo Oliveira (2002, p.25), “na gestão de curto prazo são estudados os principais itens do ativo circulante, tais como caixa, aplicações de curto prazo, duplicatas a receber estoques, bem como do passivo circulante como as contas a pagar, salários, encargos e empréstimos”.

Para Dacol (2002, p.71) “as demonstrações financeiras são mecanismos utilizados para avaliar o desempenho presente e passado, podendo ser utilizados para projetar o futuro de uma empresa”. A autora ainda afirma que a maior vantagem do uso desta ferramenta está nas previsões das demonstrações de origens ou aplicações dos recursos e no cálculo de índices financeiros, possibilitando uma análise consistente dos recursos a curto e longo prazo.

Para Archer e D’Ambrósio (1969 *apud* SANVICENTE, 1987 p.21), “a função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez”.

Segundo Weston; Brigham (2000 *apud* OLIVEIRA, 2002 p.25), “é necessário modificar os princípios financeiros administrativos para aplicação na área das pequenas empresas, pois há diferenças significativas entre a pequena e a grande empresa, tanto na forma de constituição como na administração, bem como os recursos financeiros e administrativos à disposição”. Estes autores sustentam que as diferenças entre pequenas e as grandes empresas são: escassez de recursos e os conflitos de objetivos.

Para as pequenas empresas a escassez de recursos, acontece usualmente devido a ausência de um histórico financeiro e a falta de profissionalização dos administradores. O conflito de objetivos, é complexo, pois na pequena empresa alguns proprietários preferem satisfazer seus desejos independentes através da constituição de uma empresa sem se preocupar com a evolução do empreendimento.

3.1 ADMINISTRANDO O CAPITAL DE GIRO

“A administração do capital de giro envolve basicamente as decisões de compra e venda tomadas pela empresa, assim como as mais diversas atividades operacionais e financeiras” (ASSAF NETO, 2005, p.459).

Assim a administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, vendas de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.

Dentre as aplicações de fundos por uma empresa, uma parcela ponderável destina-se ao que, alternativamente, podemos chamar de ativos correntes, ativos circulantes, ou capital de giro (SANVICENTE, 1987 p.122). O autor explica que em geral esses ativos compreendem os saldos mantidos por uma empresa nas contas Disponibilidade, Investimentos Temporários, Conta a Receber e estoques de matérias-primas, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados.

A soma desses saldos, em qualquer momento considerado, representa o montante então investido pela empresa nesses itens. É esta soma que recebe o nome capital de giro.

Quando nos referimos a aspectos da gestão financeira de curto prazo das empresas, direcionamo-nos à gestão do capital de giro o qual engloba as tomadas de decisão relativas aos ativos circulantes e quanto ao modo do financiamento.

Em média, o capital de giro disponível de uma empresa varia de 50% a 85% dos investimentos em ativos, salientando-se que este percentual depende do setor onde a empresa atua FERREIRA (1979); RODRIGUEZ e LUNA (1990); GITMAN (1997) (*apud* DACOL, 2002).

Para Dacol (2002), “o capital de giro é o gerenciamento das contas circulantes em uma empresa, ou seja, o volume das contas mais líquidas de um balanço patrimonial, tanto do ativo quanto do passivo”.

“De uma maneira geral não existe uma única definição para curto prazo, a maior diferença entre gestão de curto e longo prazo é a distribuição dos fluxos de caixa no tempo. Os autores ainda afirmam que” as decisões financeiras de curto e longo prazo envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de mais ou menos um ano ou menos “(ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998, p. 336)”.

Dacol (2002), mostra que existem duas formas de abordagem do capital de giro, a tradicional ou clássica e a dinâmica.

Na tradicional ou clássica os insumos básicos para a determinação do capital de giro vem do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultados do período em questão.

Na dinâmica o capital de giro é mostrado como sendo um instrumento para gestão financeira onde são incorporados conceitos de ciclo econômico financeiro. Através do modelo dinâmico é definido o grau de importância e o volume ideal de cada conta que movimentam o capital de giro necessário ao funcionamento do negócio.

3.2 O CAPITAL DE GIRO EM UMA ABORDAGEM CLÁSSICA

Na abordagem clássica os insumos básicos para se determinar o capital de giro vêm do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultados do período em questão (RODRIGUEZ e LUNA, 1993).

Os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados são elaborados conforme a Lei nº 6.404/76 que objetiva relacionar as contas que compõem as fontes e destinações de recursos em até 360 dias (DACOL 2002).

A seguir mostramos um balanço patrimonial e sua divisão em duas partes representada no Quadro 2. No lado direito podemos observar as contas do passivo, e no lado esquerdo, as contas do ativo.

Ativo (Aplicação de Recursos)	Passivo (Origens de Recursos)
Ativo Circulante AC	Passivo Circulante PC
Realizável a Longo Prazo RLP	Exigível a Longo Prazo ELP
Ativo Permanente AP	
	Patrimônio Líquido PL

Quadro 2 – Modelo Genérico de Balanço Patrimonial

FONTE: DACOL 2002, p.72.

O ativo circulante, os realizáveis de longos prazos e os ativos permanentes correspondem aos bens e direitos da empresa expressos em valores monetários. No geral, os elementos do ativo circulante constituem bens ou direitos realizáveis financeiramente, em condições normais. O passivo circulante mostra as obrigações comprometidas em igual período, normalmente um ano (curto prazo). Os demais ativos e passivos e o patrimônio líquido representam itens com um prazo mais longo. Os elementos mais importantes de curto prazo são a liquidez, a atividade e a lucratividade, já que dão informações à operação da empresa no curto prazo (DACOL 2002).

Para Martins (1986); Assaf Neto (1986), Gitman (1987); Brigham (2000), a liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade de satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data de vencimento. Há três medidas básicas utilizadas por administradores financeiros para identificar a solvência de uma empresa quais sejam: capital de giro líquido, índice de liquidez corrente e índice de liquidez seco. Sendo assim para determinarmos estes índices, e devido à liquidez da empresa existe a necessidade de se conhecerem as contas do balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados.

Como podemos verificar no Quadro 2, a liquidez de uma empresa é determinada por meio de contas do Ativo Circulante (AC), do Passivo Circulante (PC), e essas contas do circulante representam o poder de cumprimento das obrigações de uma empresa para curto prazo, ou seja, de no máximo 360 dias. As contas mais comuns do ativo circulante são as de caixa e bancos, as aplicações financeiras, os clientes e os estoques. É necessário que cada um dessas contas seja gerenciado com cuidado, para que se possa manter a liquidez da empresa, e para que se evite um aumento demasiado de qualquer uma delas.

Para Dacol (2002), “as contas mais freqüentes do passivo circulante são: fornecedores, salários, tributos e provisão de imposto de renda. Elas representam as fontes de financiamento de curto prazo, e precisam ser racionalmente administradas para que haja melhor aproveitamento das mesmas”. A autora afirma ainda que como o capital de giro líquido é uma medida de liquidez, seu principal objetivo é gerenciar cada um dos ativos e passivos circulantes. Isto deve ser feito de tal forma a manter um nível adequado de capital de circulante líquido. Este nível depende dos padrões de fluxo de caixa da empresa.

As contas do balanço patrimonial estão relacionadas ao cálculo das necessidades de capital de giro e à sua forma de financiamento. As contas do demonstrativo de resultados irão refletir os aspectos econômicos da empresa. Quando são determinados os aspectos econômicos, o entendimento do ciclo de negócio fica mais claro (DACOL, 2002).

De acordo com Weston e Brigham (2000, p.378), capital de giro ou capital de giro bruto é “o investimento de uma empresa em ativos de curto prazo”.

Para Assaf Neto (1986, p.276), Gitman (1987, p.281), Weston e Brigham (2000, p.378), capital de giro líquido (CGL) é a diferença entre as contas do ativo circulante e do passivo circulante, como podemos observar na Equação 1 descrita a seguir:

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

(Equação 1 - Capital de Giro Líquido)

Conforme os ativos circulantes ultrapassem os passivos circulantes, a empresa possui capital de giro líquido (CGL) suficiente para pagar suas dívidas. Segundo Gitman (1987, p.281), a maioria das empresas necessita operar com certo nível de CGL, sendo que isto vai depender do setor em que está operando. A aplicação do CGL para determinar a liquidez da empresa baseia-se no fundamento teórico da contabilidade, que estabelece que quanto maior for a margem com que os ativos circulantes de uma empresa cobrem suas obrigações em curto prazo, maior será sua capacidade de pagar suas contas na data do vencimento.

A afirmação do autor se baseia no fato de que as contas do ativo são fontes de recebimento e as contas do passivo são fontes de desembolso. Apesar de indicar certas tendências, a análise financeira de empresas partindo da abordagem clássica faz uso de indicadores calculados a partir de demonstrações contábeis estáticas, não contemplando possíveis variações no decorrer de sua existência e deixando certas lacunas que podem comprometer o processo decisório.

A abordagem clássica dos balanços traz importantes contribuições acerca do passado econômico e financeiro de uma empresa. Conforme Dacol (2002, p.75), o equilíbrio econômico financeiro de curto prazo de uma empresa é avaliado através dos indicadores financeiros.

Ao dividirmos o ativo circulante (AC) pelo passivo circulante (PC), tem-se o índice de liquidez corrente (ILC), representado pela Equação 2. mostrada a seguir:

$$ILC = AC/PC$$

(Equação2 – Índice de Liquidez Corrente)

O ILC indica a extensão pela qual os passivos circulantes são cobertos pelos ativos circulantes que se espera converter em caixa no próximo exercício. No entanto, um alto índice de liquidez corrente não garante que uma empresa terá o caixa necessário para atender às suas necessidades na data de vencimento. Por exemplo, se os estoques não podem ser vendidos, ou as contas a receber não podem ser cobradas, a segurança refletida no índice de liquidez corrente (ILC) é ilusória. É necessário certo nível de Capital de Giro Líquido (CGL), já que todas as entradas e saídas podem ser assíncronas.

Para Gitman (1987, p.289), “é muito difícil prever o instante exato em que os ativos circulantes serão convertidos em caixa, a não ser o próprio caixa e os títulos negociáveis. Mas quanto mais previsíveis forem as entradas no caixa, menos CGL será requerido”. Nota-se que

a incapacidade da maioria das empresas em confrontar recebimentos com pagamentos obriga a manter um nível elevado das fontes de recebimento em relação à fonte de desembolso.

Para Dacol (2002, p.76), pode-se também avaliar a liquidez de uma empresa por meio de seu orçamento de caixa.

O orçamento de caixa prevê exatamente o instante em que ocorrem as entradas e as saídas de caixa, já que o orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados e de onde virão os recursos necessários para cobri-los. Usar os índices de liquidez permite uma avaliação pontual da situação da empresa, faltando uma visão sistêmica e ao mesmo tempo dinâmica do negócio.

Para baixar o risco da não-possibilidade das empresas em pagar suas dívidas foi elaborado o índice de liquidez seca (ILS), resultando da subtração do estoque do total do ativo circulante, já que o estoque é o menos líquido de todos os ativos circulantes. A operação está sintetizada pela Equação 3 mostrada abaixo:

$$\text{ILS} = \text{AC} - \text{Estoques} / \text{PC}$$

(Equação 3 – Índice de Liquidez Seca)

3.3 O CAPITAL DE GIRO EM UMA ABORDAGEM DINÂMICA

No momento em que é usado o gerenciamento financeiro através de uma abordagem dinâmica, verifica-se que as contas circulantes são divididas em contas operacionais e não operacionais. Essa separação das contas determina o ciclo financeiro do negócio (CF), e o mesmo apresenta tanto aspectos econômicos quanto financeiros (DACOL 2002, p.76).

Para Rodriguez e Luna (1993, p.59), o CF é uma medida do ciclo de conversão de caixa em que está sendo considerado o grau de importância de cada conta.

Segundo Ferreira (1979, p.80), “o capital circulante requer, na sua programação e controle, uma visão sistêmica das atividades empresariais, o que destaca a complexidade do assunto”. O autor ainda sustenta que o capital circulante é uma realidade dinâmica acompanhada de flutuações contínuas, o que o torna difícil o domínio dos resultados e projeções.

Por isso seu planejamento e controle devem ser consistentes e de resposta rápida, e a partir da previsão inicial do capital circulante, cabe a administração financeira da empresa

decidir como distribuí-la entre disponibilidades monetárias, adiantamentos, fornecedores, peças e estoques de peças. Cabendo a gerência financeira aplicar racionalmente o capital para que as metas de vendas, de produção e lucros sejam atingidas, e conseqüentemente para maximizar a riqueza.

Em certas ocasiões onde os preços dos serviços sejam fortemente determinados pelo mercado, existem sempre possibilidades para se estipularem preços que podem ser praticados pela empresa, definidos em função de suas metas de lucros a curto e longo prazo e de sua estratégia para o futuro.

Muitos dos casos ocorrem em uma reinversão para a empresa (DACOL, 2002). Ao tratar de metas de expansão é vital para a empresa o aporte de recursos adicionais de capital, que devem decorrer de fontes internas (reversões) e externas, em uma combinação que dê condições de crescimento sem ameaçar sua estabilidade. Deve-se identificar qual a proporção ideal de recursos e onde melhor aplicá-los, o modelo dinâmico, é o mais adequado, pois separa as contas do balanço patrimonial em operacionais e não operacionais.

Segundo Dacol (2002), “quando ao avaliar uma empresa pelo modelo dinâmico, considera-se que os saldos das contas do ativo e do passivo circulantes representam o giro do negócio, isto é, as aplicações de capital de giro provêm dos ativos, e as fontes de capital de giro das contas do passivo”.

No modelo dinâmico são reclassificadas as contas do balanço, conforme a velocidade que se movimentam. Resultam numa análise de curto prazo, aquelas contas que apresentam um movimento contínuo ou cíclico; as que podem ser consideradas como permanentes e não cíclicas; e por último, as que apresentam movimento contínuo e errático.

Gitman (2002, p.588) afirma que os planos financeiros (operacionais) em curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais financeiros; os resultados mais importantes incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

Conforme Dacol (2002), “quando se usa ferramenta baseada no aspecto dinâmico existe um maior controle das contas de curto prazo e também as respostas são mais rápidas ocasionando assim ações mais eficientes para se chegar aos resultados vislumbrados pela empresa”.

A Figura 1 apresenta o processo de planejamento financeiro em curto prazo, desde a previsão inicial de vendas, orçamento de caixa, e indo até a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados. A partir das previsões de vendas são desenvolvidos planos de produção que consideram o tempo necessário para converter a matéria-prima em produto acabado (*lead time*), e os tipos e quantidades de matérias-primas exigidas.

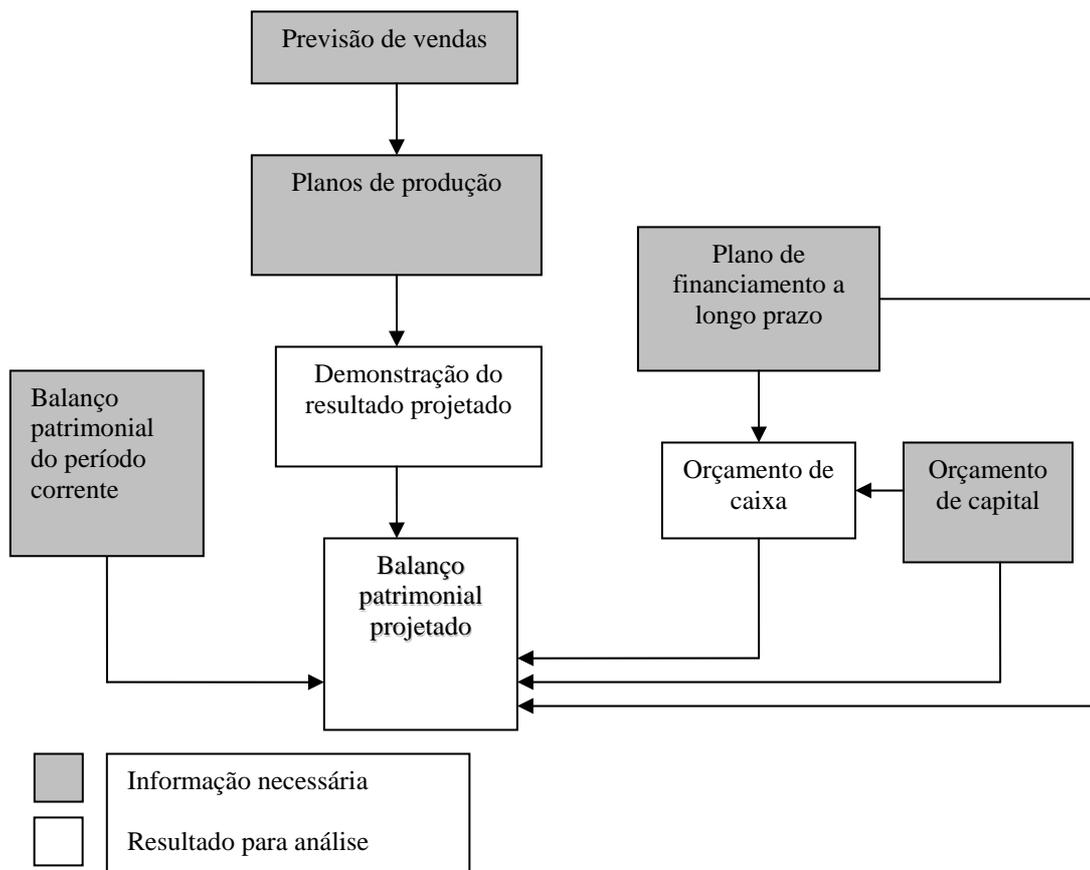


Figura 1 - O processo de planejamento financeiro a curto prazo (operacional)

FONTE: Adaptado de Gitman (2002 p.589).

Baseados nesses planos, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra direta, as despesas gerais e as despesas operacionais. Após estas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado.

Neste capítulo apresentamos as características da gestão financeira de curto prazo para as empresas. Foram mostrados aspectos quantitativos de gestão e verificado a razão de escassez de recursos para pequenos empreendimentos. Os itens são quantitativos, no entanto o que se necessita é de modelos qualitativos.

Aqui fica evidente que para a empresa ter um futuro promissor, a gestão financeira de curto prazo para empresas é um fator indispensável.

Sua sobrevivência no mercado dependerá de seu poder de superação de obstáculos que geralmente aparecem no curto prazo com acompanhamento dos componentes do giro (ativos e passivos). O sucesso da empresa virá no longo prazo, mas para isso as decisões de curto prazo farão a base sólida nesta escalada. No próximo capítulo estudaremos a gestão financeira de curto prazo para pequenas empresas prestadoras de serviços.

4 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO PARA PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Este capítulo apresenta uma ferramenta qualitativa de gestão financeira de curto prazo para micro e pequenas, em especial as prestadoras de serviços.

Primeiramente apresentamos o modelo proposto por Oliveira em 2002, que trata de um diagnóstico para gerenciamento financeiro de curto prazo em micro e pequenas empresas industriais, e em seguida será apresentada a ferramenta proposta por este trabalho sendo então testada em uma empresa e apresentado os resultados.

4.1 O MODELO DE OLIVEIRA (2002)

Através de uma visão sistêmica da empresa Oliveira (2002), analisa a gestão financeira de uma pequena empresa industrial observando seu ambiente interno, onde o mesmo é subdividido em cinco subsistemas, tais como: vendas, caixa e financiamento, produção e qualidade, estoque e compras e políticas gerenciais. Cada subsistema possui um conjunto de fatores que correspondem a políticas adotadas pela empresa, necessárias à obtenção de resultados.

A receita de vendas são os recursos que a empresa utiliza para realizar suas atividades operacionais, sobreviver e crescer. Sem a venda de produtos e serviços não há como honrar obrigações assumidas e continuar no mercado.

Qualquer problema que resulte na redução do volume vendido ou o não recebimento das vendas efetuadas afeta o custo do financiamento do capital de giro e o lucro da empresa.

A área de vendas enfoca a política de crédito que verifica os procedimentos adotados pela empresa, relacionados à análise de concessão de crédito, aumento ou redução de vendas, aumento ou redução na base de clientes.

A Política de cobrança analisa os procedimentos relacionados ao acompanhamento de inadimplentes e incobráveis. Na estratégia de vendas são indicadas as ações desenvolvidas pelo gestor a respeito de propaganda, conhecimento dos concorrentes, força de vendas e determinação de preços.

O caixa da empresa e o financiamento de curto prazo estão interligados, pois são as entradas e as saídas de caixa que irão determinar a necessidade de recursos que a empresa terá

para pagar seus compromissos no vencimento. A administração do caixa é muito importante em qualquer organização, principalmente nas pequenas, onde os recursos são menores. Na administração do caixa verifica-se a política de controle de caixa que é a utilização de controle de custos e despesas, controle rigoroso das retiradas pessoais e análise de fatos, tais como: concentração de pagamentos, despesas elevadas e redução de receitas. A política de suprimento das necessidades de financiamento de caixa refere-se ao acompanhamento sistemático das necessidades de caixa, despesas financeiras e pagamentos de obrigações.

A parte de compras e estoques, assim como vendas, influencia no caixa da empresa. Estão relacionados entre si, e um desempenho ruim de um, influencia no desempenho do outro, de modo que a adoção de um método de controle de estoque contribuirá para o resultado da empresa, uma vez que os recursos ociosos aplicados em estoques podem ser redirecionados e podem reduzir os gastos com manutenção do estoque. As compras envolvem a obtenção de materiais, mercadorias, equipamentos e serviços necessários para atender a demanda da produção e das vendas. A política de compras utiliza critérios para a realização de novas compras, previsão de pagamentos, observação de prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação de prazos de compras e verificação da qualidade das compras.

A política de estoques engloba a utilização de técnicas para controle de estoque, análise física periódica com a finalidade de evitar estoques antigos e ultrapassados e acompanhamento do custo do estoque.

O processo da produção envolve a transformação dos insumos e da matéria-prima em produtos, que fazem parte do negócio e são oferecidos aos clientes. A produção e a qualidade dos produtos estão relacionadas e implicará na redução de desperdícios e retrabalho, tornando a empresa mais competitiva. A aceitação da qualidade do produto pelos clientes, através das vendas irá refletir no caixa quando a empresa receber pelas vendas. Os fatores de produção analisados são os seguintes:

Políticas de qualidade adotadas pela empresa, ou seja, o aperfeiçoamento de técnicas produtivas e atendimento diferenciado a clientes, devolução de vendas por defeitos nos produtos, situação de uso dos equipamentos, padrões de qualidade e acompanhamento de desperdícios. Políticas de controle de produção como sendo a compatibilidade de equipamentos com o tipo e nível de produção, emprego da tecnologia nos processos de fabricação e informações de custos da produção.

As políticas gerenciais são as ações e atitudes básicas desenvolvidas pelo gestor para garantir a sobrevivência e o crescimento da firma no mercado.

São utilizadas informações contábeis e gerenciais bem como o uso de técnicas de análise (ponto de equilíbrio, índices econômicos e financeiros) no processo de decisão.

A Tecnologia sendo a utilização de tecnologia no processo competitivo em projetos e na elaboração de controles.

Custos é o nível de conhecimento do gestor sobre a influencia de diversos tipos de custos na tomada de decisão quando a empresa tem a necessidade de reduzir preços, investir ou eliminar produtos existentes. *Marketing* é uso de vantagens do marketing visando a sustentabilidade no mercado através da diferenciação de seus produtos ou serviços.

O desempenho em cada área é verificado, com base no seu desenvolvimento ou uso de ferramentas (controles financeiros), adotados conforme os seguintes níveis de mensuração:

Pouco (P): se o aspecto analisado não existir ou for desenvolvido ou aplicado eventualmente

Regular (R): se for pouco desenvolvido e sua aplicação feita com pouca regularidade

Bom (B): se o aspecto está sendo desenvolvido e aplicado ou usado sistematicamente

Muito Bom (MB): se o aspecto analisado está muito bem desenvolvido, sendo julgado como um aspecto eficaz e sem deficiência.

A autora afirma que o modelo poderá ser aplicado em empresas prestadoras de serviços e no comércio, desde que sejam realizadas adaptações nos fatores avaliados, principalmente na área de compras e estoques e na área de produção e qualidade.

A seguir podemos observar através da figura 2 o planejamento do diagnóstico de gerenciamento financeiro para o curto prazo proposto por Oliveira no ano de 2002, utilizado em micro e pequenas empresas da área de indústria.

A Figura 2 mostra o modelo para gerenciamento financeiro de curto prazo.

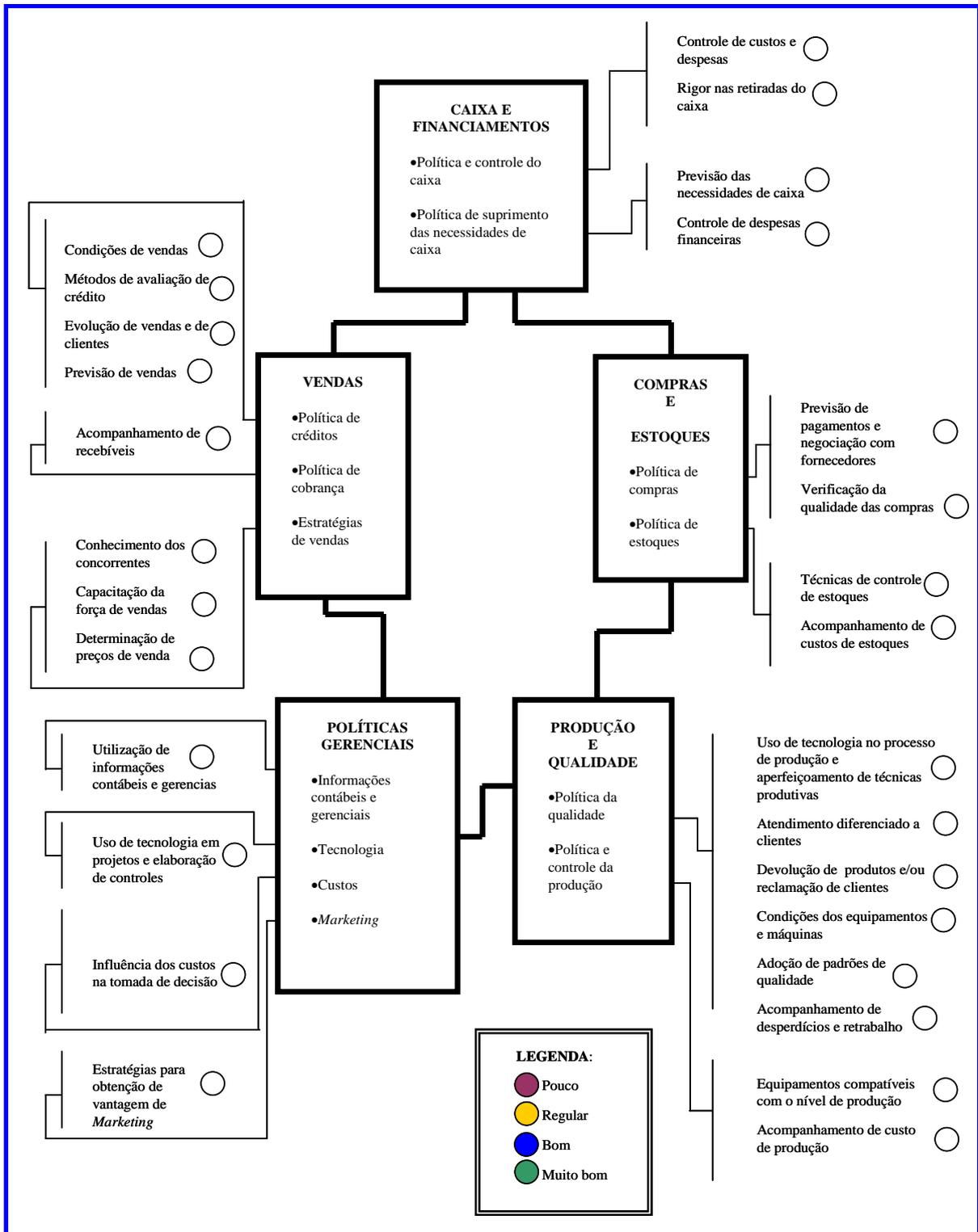


Figura 2 - Modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo

FONTE: Oliveira, 2002

O modelo integra cinco subsistemas: vendas, caixa e financiamento, produção e qualidade, estoque e compras e políticas gerenciais. O estudo deste modelo propõe um método analítico e genérico de diagnóstico com o intuito de identificar o nível de gerenciamento financeiro de micro e pequenas empresas industriais. A Figura 3 apresenta as áreas de gerenciamento definidas.

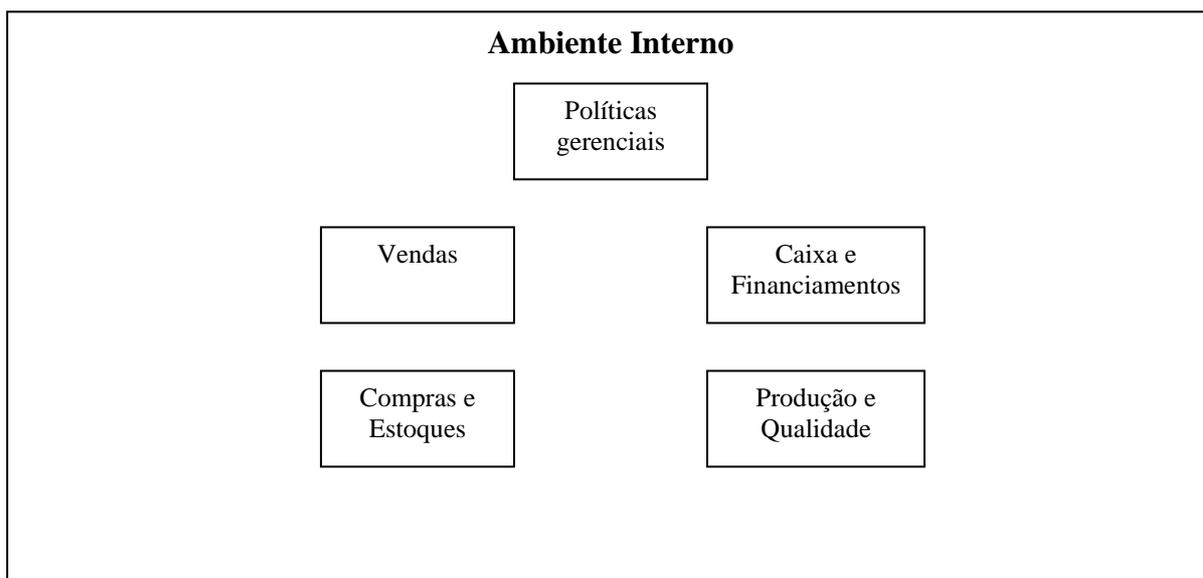


Figura 3 - Áreas do Gerenciamento Financeiro de Curto Prazo

FONTE: OLIVEIRA, Ivanira (2002)

O modelo tem a possibilidade de em pouco tempo mostrar um panorama da situação da gestão do setor financeiro da empresa, enfocando um diagnóstico qualitativo. Poderá ser aplicado em prestadoras de serviços e no comércio, desde que feitas alterações nos setores avaliados, principalmente os de compras e estoques, produção e qualidade.

4.2 FERRAMENTA PROPOSTA PARA PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A ferramenta visa auxiliar o pequeno empresário da área de prestação de serviços a os identificar possíveis problemas relacionados com as finanças de curto prazo ou para análise dos fatores financeiros em um determinado período. Apresentamos os subsistemas desta ferramenta:

A) Venda de serviços: São os recursos que a prestadora de serviços utiliza para realizar suas atividades operacionais, sobreviver e crescer. Qualquer problema na área de vendas de serviços que possa resultar em diminuição de prestação de serviços ou não recebimento por serviços efetuados afeta o custo do financiamento do capital de giro e o lucro da empresa. A área de vendas de serviços enfoca os seguintes fatores:

1 – Política de cobrança – procedimentos para acompanhamento de inadimplentes.

2 – Estratégia de vendas – ações desenvolvidas pelo empresário a respeito de propaganda, conhecimento dos concorrentes, força de venda de serviços e determinação de preços.

B) Caixa: Controla as entradas e as saídas que determinam a necessidade de recursos que a empresa terá para pagar os seus compromissos. Administrar o caixa é muito importante para as pequenas empresas, pois os recursos são menores. São fatores de administração do caixa:

1 – Política de controle de caixa – utilização de controle de custos e despesas, controle rigoroso das retiradas pessoais, análise de fatos como: concentração de pagamentos, despesas elevadas e redução de receitas.

2 – Políticas de suprimento de necessidades de financiamento de caixa – acompanhamento sistemático das necessidades de caixa, despesas financeiras e pagamentos de obrigações.

C) Compras: Influencia diretamente no caixa da empresa. Está relacionado com o caixa, e o mau desempenho de um, influencia no desempenho do outro, de modo que a adoção de um método de controle de compras contribuirá para o resultado da empresa, uma vez que os recursos ociosos aplicados em compras podem ser redirecionados reduzindo gastos. Envolve a obtenção de materiais, mercadorias e equipamentos necessários para atender a demanda de serviços. Abaixo são mostrados os fatores de compras analisados:

1 - Política de compras – critérios para a realização de novas compras, previsão de pagamentos, observação de prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação de prazos de compras, verificação da qualidade das compras.

2 – Política de estoques – técnicas para controle de estoque, análise física periódica com a finalidade de evitar estoques de peças antigas e acompanhamento do custo do estoque.

D) Prestação de serviço e qualidade: Atributos intangíveis que representam freqüentemente o valor mais importante: o desempenho pontual do transporte, freqüência e cumprimento dos desejos dos clientes, boa vontade e cooperação do pessoal em contato com os clientes, capacidade com que o serviço é feito, disponibilidade de informação e momento do contato com o cliente, local em que o serviço está disponível, demora e aparência das instalações e do pessoal. A prestação de serviço e a qualidade estão relacionadas e implicará em redução de desperdícios e retrabalho. Os fatores analisados são os seguintes:

1 – Políticas da qualidade – aperfeiçoamento técnico e melhor atendimento aos clientes, conserto de falhas em serviços não conforme, situação de uso dos equipamentos, padrões de qualidade e acompanhamento de desperdícios.

2 – Políticas de controle da prestação de serviços – a compatibilidade dos equipamentos e ferramentas com o tipo e nível do serviço, informações sobre os custos do serviço.

E) Políticas gerenciais: Ações e atitudes básicas desenvolvidas pelo empresário para garantir a sobrevivência e o crescimento da firma no mercado. Possui os seguintes fatores:

1 – Informações contábeis e gerenciais – utilização destas informações e o uso de técnicas de análise (ponto de equilíbrio, índices econômicos e financeiros) no processo de decisão.

2 – Tecnologia – utilização de tecnologia no processo competitivo em projetos e na elaboração de controles.

3 - Custos – nível de conhecimento do gestor sobre a influência dos diversos tipos de custos na tomada de decisão quando a empresa tem a necessidade de reduzir preços, investir ou eliminar serviços existentes.

4 - Marketing – uso de vantagens de marketing visando a sustentabilidade no mercado através da diferenciação na prestação de seus serviços.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA FERRAMENTA

A ferramenta foi desenvolvida para assessorar o gestor, a verificar o quanto está sendo desenvolvida a área de gestão financeira de curto prazo da empresa. Os níveis de mensuração de forma qualitativa para cada área com base no seu desenvolvimento ou uso de controles financeiros são os seguintes:

1. Não existe (Ne);
2. Pouco (P);
3. Bom (B);
4. Excelente (Exc).

Os mesmos serão preenchidos nos quadros de cada subsistema assim:

Não existe: Caso o parâmetro analisado não existir ou for desenvolvido e caso ele seja aplicado esporadicamente;

Pouco: Caso o parâmetro analisado seja pouco desenvolvido e seja aplicado com pouca frequência;

Bom: Caso o parâmetro analisado está sendo desenvolvido e aplicado e/ou usado sistematicamente;

Excelente: Caso o parâmetro analisado está muito bem desenvolvido, sendo considerado como um parâmetro eficaz que não tem deficiência alguma.

O nível de mensuração atribuído a cada item avaliado, é assinalado em pequenas aspas que são colocadas ao lado ou embaixo conforme uma legenda de letras (Ne, P, B, Exc) que correspondem a cada parâmetro avaliado. Após serem preenchidas todas as aspas, a empresa obterá uma visão de todo o sistema que foi analisado.

4.3.1 A IMPORTÂNCIA DOS SUBSISTEMAS

O modelo de Oliveira (2002) não faz referência à importância de cada subsistema, não classifica o grau de importância destes subsistemas ao contexto geral do modelo. A ferramenta proposta faz referência à importância de cada subsistema, pois a estrutura de funcionamento de uma empresa prestadora de serviços é diferente de uma indústria. Os graus de importância dados aos subsistemas nesta ferramenta são valorados assim:

- Políticas Gerenciais - 1
- Compras - 1
- Caixa - 1
- Prestação de serviço e qualidade - 2
- Vendas - 2

Considerando que em uma prestadora de serviços vender serviços e prestá-los com qualidade são vitais para sua existência, os subsistemas de prestação de serviços e qualidade e vendas foram valorados com um grau 2 (dois) de importância. Caixa, compras e políticas gerenciais foram valorados com grau de importância 1 (um).

Este critério possibilita visualizar qual subsistema é o mais importante na empresa. Foi determinado desta forma com base na experiência profissional e na pesquisa de campo feita em prestadora de serviço. A Figura 4 mostra a importância de cada subsistema nos parênteses para a colocação dos aspectos que relacionam os pontos da situação da empresa.

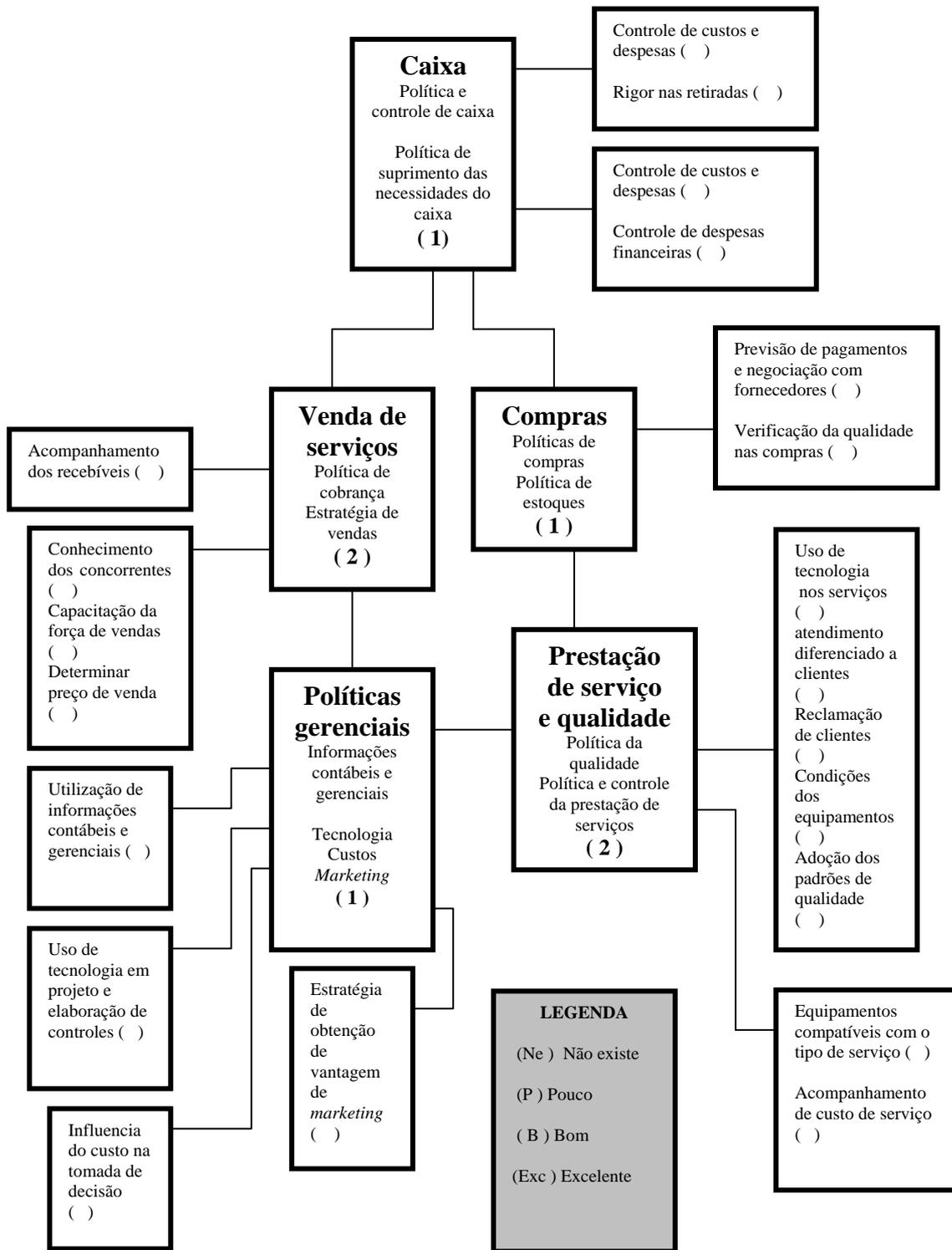


Figura 4 – Mapa do diagnóstico financeiro para prestadora de serviços

FONTE: Pesquisa de campo 2007

4.3.2 ETAPAS PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PROPOSTA

Passo 1 – Fazer a indicação dos cinco subsistemas com suas características na empresa identificando o nível de mensuração de cada um dos subsistemas;

Passo 2 – Aplicar o grau de importância aos subsistemas do modelo;

Passo 3 – Analisar os resultados identificando os pontos fortes e fracos com o objetivo de apresentar um diagnóstico à situação de cada área do gerenciamento financeiro de curto prazo: vendas de serviços, caixa, compras, prestação de serviços e qualidade e estratégias;

Num segundo momento do diagnóstico pode-se elaborar uma análise crítica a fim de identificar as causas dos problemas encontrados, bem como possibilitar o estudo de alternativas para solucioná-los.

4.4 QUADRO COMPARATIVO ENTRE O MODELO DE OLIVEIRA (2002) E A FERRAMENTA PROPOSTA

O modelo de diagnóstico financeiro para pequenas empresas industriais possui algumas características diferentes da ferramenta proposta para prestadoras de serviços.

O setor de estoque não é significativo, e trata apenas dos insumos usados em serviços e às vezes são comprados apenas em casos especiais. A prestação de serviços entra no lugar da produção da empresa industrial, objetivando a meta da empresa, que é de prestar um serviço com qualidade e credibilidade no mercado. A empresa estudada não apresenta tecnologia implantada.

A Figura 5 mostra um comparativo entre o modelo de Oliveira (2002), e a ferramenta proposta. As áreas mostradas analisam cada item dos subsistemas, podem-se verificar adaptações de um setor para o outro, o motivo, é a dimensão de uma empresa industrial e a prestadora de serviços, e seus objetivos.

A mensuração das variáveis na ferramenta proposta foi modificada para diferenciar do industrial e simplificar a leitura para a aplicação da ferramenta.

<p>Modelo de Oliveira (2002)</p> <p>Nível de Gerenciamento financeiro do curto prazo de micro e pequenas empresas industriais.</p> <p>Ramo: Confeccões</p>	<p>Ferramenta proposta (2007)</p> <p>Gestão financeira de curto prazo para pequenas empresas prestadoras de serviços.</p> <p>Ramo: Serviços</p>
<p>Fatores internos: fatores pertinentes ao ambiente interno da empresa (microambiente)</p> <p>Áreas</p> <p>a) Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de crédito ➤ Política de cobrança ➤ Estratégia de vendas <p>b) Caixa e financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de controle de caixa ➤ Políticas de suprimento das necessidades de financiamento de caixa <p>c) Compras e estoques</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de compras ➤ Política de estoques <p>d) Produção e qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de qualidade adotadas pela empresa ➤ Políticas de controle de produção <p>e) Políticas gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informações contábeis e gerenciais ➤ Tecnologia ➤ Custo ➤ Marketing <p>Síntese do modelo: Modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro aplicado em micro e pequenas empresas industriais do ramo de confeccões.</p> <p>Mensuração das variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Pouco (P) 2- Regular (R) 3- Bom (B) 4- Muito Bom (MB) 	<p>Fatores internos: fatores pertinentes ao ambiente interno da empresa (microambiente).</p> <p>a) Venda de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de crédito ➤ Política de cobrança ➤ Estratégia de vendas de serviços <p>b) Caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de controle de caixa ➤ Política de suprimento das necessidades do caixa <p>c) Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de compras ➤ Política de estoques <p>d) Prestação de serviços e qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política da qualidade ➤ Política e controle da prestação de serviços <p>e) Políticas gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informações contábeis e gerenciais ➤ Custo ➤ Marketing <p>Síntese do método: Ferramenta de diagnóstico para gestão financeira adaptada em uma pequena empresa prestadora de serviços do ramo de manutenção de ar condicionado.</p> <p>Mensuração das variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Não existe (Ne) 2 Pouco (P) 3 Bom (B) 4 Excelente (Exc)

Figura 5 – Resumo comparativo

4.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

A ferramenta foi validada em uma empresa prestadora de serviços de manutenção de ar condicionados, a STAR Serviços. Fundada em março de 1992, tem 23 funcionários, setor de engenharia mecânica e prestação de serviços.

Possui um bom crédito na Praça de Manaus, credibilidade em seus serviços de manutenção, no entanto funcionam com gestão financeira deficiente, com inadimplência e atraso de pagamento de fornecedores funcionários. O funcionamento da empresa é o seguinte:

a) Vendas de serviços (2): A maior parte da captação de clientes é através de participação em licitações públicas, o que lhe garante certa estabilidade em suas operações, pois conta com contratos de prestação de serviços que podem variar de 2 a 5 anos de duração, podendo ainda serem, renovados por igual período.

Outra parte das vendas de seus serviços é proveniente de anuncio em listagem telefônica e propaganda boca a boca de antigos e atuais clientes. Muitas vezes o pagamento mensal de alguns clientes atrasa, por conta de orçamento ou de programação, gerando problemas para a empresa no pagamento de seus compromissos. Fatores que causam alterações em seu capital de giro e lucro.

A empresa possui contrato mensal com seus clientes e a política de cobrança é efetuada através de telefonema para o cliente até cinco dias depois do vencimento, o que gera atraso e problemas com pagamento de contas e funcionários. Em vendas nenhuma estratégia é adotada.

O reconhecimento dos concorrentes é feito nas participações em concorrências públicas e anúncios de mercado. Não é aplicado nenhum esforço para a venda de seus serviços, pois não possui setor especializado para efetuar vendas e a determinação de preços é feita conforme conveniência do mercado e do proprietário. A evolução de vendas de serviços é acompanhada através das notas fiscais de serviços emitidas. É feito um controle de clientes fixos através de contratos. A previsão de vendas dos serviços é feita com base na experiência do proprietário. Vendas de serviços é a área mais importante, pois dela depende a sobrevivência da empresa.

b) Prestação de serviços e qualidade (2): Envolve diretamente a manutenção preventiva realizada mensalmente no cliente, ou a manutenção corretiva realizada através de chamado telefônico feito à central de atendimento da empresa.

A programação da manutenção preventiva no cliente algumas vezes apresenta falha na programação do atendimento, gerando desperdício e horas extras.

Como política de qualidade adotada, este trabalho tem o intuito de aperfeiçoar a gestão na área financeira da empresa.

As técnicas de prestação de serviço e atendimento diferenciado a clientes estão sendo melhoradas com o objetivo de ter um serviço com qualidade elevada e satisfação dos clientes. Na política de controle de prestação do serviço, existe a compatibilidade dos equipamentos com o tipo e nível de prestação de serviços, sendo assim empregada peças e equipamentos com qualidade neste processo. Pode ser melhorada, pois existem situações em que é necessário um estudo para verificar se determinado serviço necessita de tal peça ou equipamento com qualidade específica, influenciando no preço do serviço e no custo final. A empresa não utiliza tecnologia nem aperfeiçoamento de novas técnicas para prestação de serviço. Não há atendimento diferenciado para os clientes.

Os custos da prestação do serviço são pouco acompanhados. Geralmente o custo fica elevado, pois se um serviço não fica bem prestado torna-se a fazê-lo, gerando assim alto valor naquela operação.

c) Caixa (1): É administrado diretamente pelo proprietário, que controla o fluxo de entrada e saída de dinheiro. É problemático, pois, em muitas ocasiões mistura o pagamento de despesas pessoais com as da firma. Recebe auxílio de um escritório de contabilidade, que verifica a situação de folha de pagamento e pagamento de tributação, é deficiente, pois geralmente é influenciado pela vontade tendenciosa do gestor proprietário. Ele decide o que sai do caixa.

Sua política de controle de caixa é deficiente, pois não possui controle rigoroso de retiradas pessoais, análise de pagamentos em despesas elevadas e redução de receitas. A política de suprimento de necessidades de financiamento de caixa é ruim e o acompanhamento de necessidades de caixa é mínimo, desordenando o pagamento das obrigações e salário de pessoal. O controle de custos e despesas não é bom, a previsão das necessidades de caixa e o controle financeiro são realizados sem programação, gerando acúmulo de contas para pagar. Existe um controle informatizado, mas o empresário manipula conforme sua conveniência. Não existe previsão de retirada de caixa. A administração do caixa, principalmente em uma empresa pequena deverá ser intensa e coerente.

d) Compras (1): A compra de peças para prestação de serviços depende do contrato que é fechado com o cliente. Pode ser contrato com fornecimento de peças ou não. Não sendo contrato com fornecimento de peças é feito um orçamento e enviado para aprovação ou não

do cliente. O sistema garante certa previsão de gasto com fornecimento de peças, mas não é totalmente seguro, pois às vezes esbarra em cotação errada de preços, gerando prejuízos.

O setor de compras providencia obtenção de peças para manutenção corretiva dos aparelhos de ar condicionado dos clientes, tais como: compressores, válvulas de expansão, motores elétricos etc. Também são providenciados insumos tais como: gás refrigerante, fiação, e peças plásticas para reposição em algum aparelho.

O controle não é eficiente, pois a mesma disponibilidade orçamentária para compra destas peças muitas vezes é misturada com o dinheiro para pagar funcionários ou compras de material de limpeza, não havendo assim um controle, ocorrendo falta de dinheiro e situações de emergência. Na política de compras não são estabelecidos critérios, ficando então as compras de caráter emergencial como prioridade. A verificação na qualidade das compras também segue uma prioridade no valor dos itens, nem sempre priorizando a qualidade.

No estoque, não são utilizados critérios, usualmente é preponderante a condição de obedecer ao sistema do primeiro que entra é o primeiro que sai. Em algumas situações o acompanhamento do custo de estoque é deficiente, gerando assim um valor elevado. De acordo com o empresário existe previsão de pagamentos, a empresa tem conseguido negociar prazos com os fornecedores, a qualidade das compras é feita de acordo com a conveniência do empresário. A empresa é deficiente no acompanhamento de custos e desenvolvimento de técnicas de estoques.

e) Políticas gerenciais (1): Não existe política gerencial. A gestão na empresa é feita de um modo intuitivo e emergencial. Não são utilizadas técnicas de análise (ponto de equilíbrio, índices econômico-financeiros) no processo de decisão.

Está sendo introduzido este estudo de gestão financeira a fim de alterar este quadro. Não é feito o uso de tecnologias no processo competitivo em projetos e elaboração de controles, existindo apenas a preocupação de utilizarem-se peças de qualidade para se evitar posteriores falhas de quebra no processo de manutenção. O nível de conhecimento do empresário na influência de diversos tipos de custo na tomada de decisão é mínimo, não sendo satisfatório a ponto de obtermos resultados positivos. A questão de reduzir preços ou investir é uma questão de momento financeiro ou condição emergencial.

Houve um investimento no marketing da empresa, sendo implantado anúncio através do site da empresa, anúncio em listagem telefônica e brindes para os clientes visando assim sua sustentabilidade no mercado através de sua marca. A empresa não utiliza as principais informações gerenciais nem informação contábil para tomada de decisão. O empresário

afirma que a prestação de serviços é praticamente igual em todas as empresas do ramo. A tomada de decisão é feita após análise de custos direcionados para cada situação.

O resultado do estudo de caso foi analisado para verificação do nível de gerenciamento financeiro da empresa Star Serviços Técnicos de Ar Condicionado Ltda. Poderá ser melhorado, utilizando-se também as observações in loco dos itens avaliados no questionário (ver apêndice). A seguir é mostrado o diagnóstico da empresa Star Serviços e em seguida, apresentamos a visualização da gestão financeira de curto prazo desta empresa na Figura 9, conhecendo então a situação da empresa em estudo. A Star apresenta a seguinte situação:

Observando em percentuais os parâmetros estabelecidos pelo modelo temos no total:

Exc – 01; (5%), **B** – 06; (27%), **P** – 02; (9%), **Ne** – 12 (59%)

- Conforme o estabelecido pelo modelo, a empresa não está num nível bom, o que significa que não existe sistematização, controle para a obtenção de resultados melhores.

- Deve-se trabalhar a fim de melhorar em muito a condição de sobrevivência desta empresa para que não entre em dificuldades irreversíveis.

- Deve-se melhorar o uso de tecnologias em serviços e o atendimento diferenciado a clientes, são fatores que fazem a diferença, pois podem reduzir custos diretos e também aumentar conseqüentemente a venda de serviços.

- O controle de custos e o rigor das retiradas devem receber atenção especial, pois estão comprometendo o crescimento e gerando acúmulo de despesas.

- É necessário também usar tecnologias para projetos e elaboração de controles financeiros da empresa.

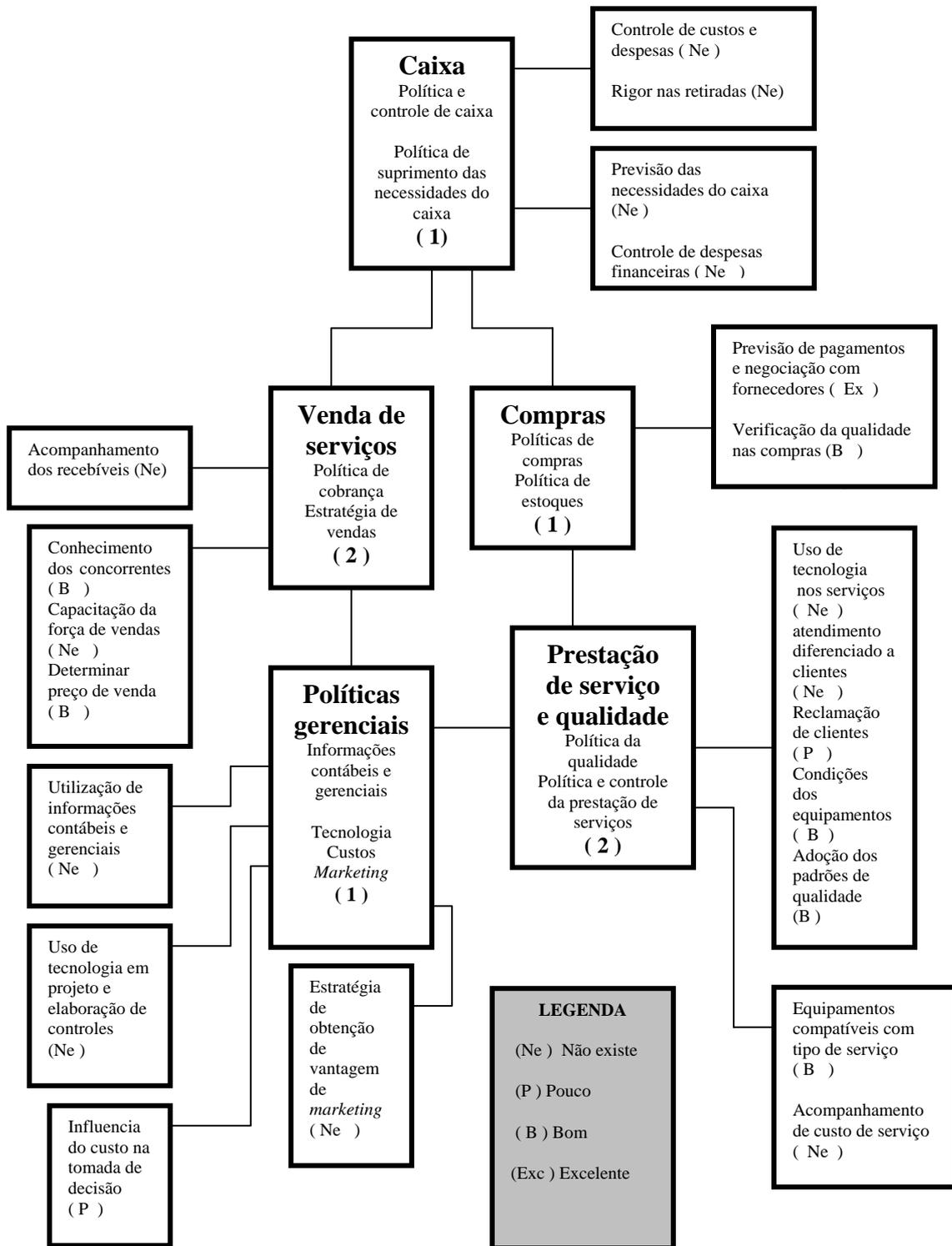


Figura 6 – Diagnóstico de gestão financeira de curto prazo na Star Serviços Ltda

FONTE: Pesquisa de campo 2007

Foi realizado um pré-teste na empresa Star Serviços Técnicos de Ar Condicionado Ltda, através de uma entrevista com o Sr. Francisco das Chagas, proprietário da empresa, pessoa que responde diretamente pela parte gerencial, aporte financeiro e tomada de decisões, influenciando inclusive na parte técnica.

A operacionalização para a aplicação da ferramenta adaptada ocorreu através de entrevista estruturada no questionário (Apêndice1), diretamente com o empresário proprietário que responde pelo gerenciamento financeiro, bem como observações *in loco* na empresa.

A entrevista foi de fácil compreensão por parte do respondente, as perguntas foram diretas e objetivas para não causarem nenhum tipo de obscuridade. O tempo gasto foi de 2 (duas) horas e ocorreu no mês de Junho de 2007, e, também foi realizada pesquisa no campo de trabalho, a pesquisa de campo aconteceu nas 8 (oito horas) diárias, acompanhando os serviços no horário diário normal de trabalho, devido os acompanhamentos e observações de campo envolvendo funcionários, clientes da firma, escritório e oficina de manutenção, no período de Novembro de 2006 a Junho de 2007.

Os dados colhidos foram expressos em tabelas, para visualização de quais itens analisados, bem como o nível de gestão financeira da empresa, conforme parâmetros estabelecidos entre: Excelente, Bom, Pouco, Não existe. A aplicação da ferramenta adaptada de diagnóstico qualitativo de gestão financeira de curto prazo foi desenvolvida através de:

Experimentação da proposta de adaptação para a respectiva empresa;

Proposta de mudança do tipo de gestão atual para o adaptado;

Apresentação do resultado

Com o intuito de fornecer informações fidedignas foi apresentado ao empresário proprietário da empresa o questionário (Apêndice 1) e o objetivo do estudo.

O questionário foi utilizado para dar direcionamento à obtenção das respostas. Nesta etapa apresentamos o resultado e a análise da adaptação da ferramenta de diagnóstico de gestão financeira de curto prazo para micro e pequenas empresas prestadoras de serviços.

A Star sempre atuou com uma gestão financeira deficiente. Afirmamos esta condição, pois em alguns momentos do ano apresenta dificuldades em questões de finanças.

a – Vendas de serviços

A tabela 2 a seguir mostra a distribuição entre a empresa STAR Serviços e os fatores analisados na área de vendas de serviços.

FATORES	STATUS
1 Política de cobrança	
Acompanhamento de recebíveis	Não existe
2 estratégia de vendas	
Conhecimento dos concorrentes	Bom
Capacitação da força de vendas	Não existe
Determinar o preço de venda	Bom

Tabela 2 – Distribuição na Área de Vendas de Serviços

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

1 - Política de cobrança

A empresa STAR possui controle de contas a receber. Conforme informações do proprietário existe um elevado índice de inadimplência principalmente do órgão públicos que correspondem a aproximadamente 65% dos clientes.

O controle é deficiente, pois se espera muito tempo até que possa ser feita uma cobrança, através de telefonemas, correspondências e até a suspensão dos serviços que se darão caso não sejam efetuados os pagamentos até o 3º mês subsequente, mas existem casos de órgão públicos que chegam a atrasar o pagamento até 5 meses seguidos.

Não existe relatório de controle de recebíveis, o que existe é uma planilha excel para controle do que já foi pago, e conseqüentemente vai-se dando baixa dos pagamentos correspondentes. O acompanhamento de contas a receber é muito importante porque mostra ao empresário qual o montante a receber e em que prazo será recebido.

2 – Estratégias de vendas

O proprietário da STAR, afirma estar atualizado em relação aos concorrentes da área de prestação de serviços em manutenção de ar condicionado, apesar de termos verificado no estudo *in loco* que ele não possui isto de maneira formalizada, o que seria mais viável para empresa em termos de organização seqüencial.

A empresa não possui um serviço de vendas e consultoria, havendo conseqüentemente deficiência no atendimento dos clientes. Não existe treinamento neste aspecto. Na Star são determinados os preços dos serviços com base no custo dos produtos (ferramentas e insumos), existe conhecimento exato dos custos destes produtos, mas não é desenvolvido um estudo de custo, não é rigorosa nos cálculos e tem plena consciência de que não calcula o custo corretamente.

Existe dificuldade na determinação do custo. As estratégias de vendas dos serviços adotadas pela empresa representam os meios pelos quais, pode-se manter e ampliar as suas receitas. Na estratégia de vendas verificou-se que a Star Serviços não está preocupada com a concorrência.

Os preços não são determinados com base nos custos porque existe deficiência no levantamento destes.

b – Caixa

A Tabela 3 mostra a distribuição da empresa, de acordo com os fatores na área de caixa.

FATORES	STATUS
1 Política e controle de caixa	
Controle de custos e despesas	Não existe
Rigor nas retiradas do caixa	Não existe
2 Política de controle da prestação de serviços	
Previsão das necessidades de caixa	Não existe
Controle de despesas financeiras	Não existe

Tabela 3 – Distribuição na área de Caixa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

1 - Política e controle do caixa

Embora a empresa desenvolva um controle de custos e despesas, a concentração de pagamentos na primeira quinzena de cada mês sempre é maior. Segundo informações do empresário nesse período ocorre a maior parte dos pagamentos de impostos, de encargos sociais e a folha de pagamento dos salários dos funcionários.

Nesta empresa este controle é pouco realizado e ainda assim de forma deficiente. Quanto às retiradas do caixa o empresário considera seu controle é bom, mas percebemos que em determinadas situações este controle se desfaz com muita facilidade, principalmente para fazer algum investimento pessoal, como compra de carros, terrenos e jóias.

2 – Políticas de suprimento das necessidades de caixa

Na Star verificamos que este controle é pouco desenvolvido. A sistematização do sistema de caixa é uma prática que deve ser adotada por todas as empresas uma vez que o empresário teria mais tempo para tomar decisões sobre *déficit* ou *superávit* do caixa.

Neste caso deveria ser feito um controle rigoroso neste aspecto, pois não é raro utilizar-se de empréstimos bancários ou de agência de fomento para saldar dívidas ou fazer algum investimento, existindo ainda o fato de pagar muitas contas com atraso, de forma que se faz necessário o controle sobre desembolso para despesas financeiras.

c – Compras

A Tabela 4 abaixo mostra a distribuição da empresa, conforme os fatores analisados na área de compras.

FATORES	STATUS
1 Política de compras	Excelente Bom
Previsão de pagamento e negociação com fornecedores Verificação da qualidade nas compras	
2 Política de estoque	Não existe

Tabela 4 – Distribuição na Área de Compras e Estoque

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

1 – Política de compras

A empresa sempre consegue uma negociação satisfatória com os fornecedores, ela possui muito crédito na Praça de Manaus. Existe uma análise satisfatória sobre prazos de recebimentos e pagamentos, é feita pelo próprio proprietário que negocia com os fornecedores.

A qualidade das compras é muito relativa, depende do cliente para o qual se está sendo prestado o serviço de manutenção, infelizmente não deveria ser assim, mas é assim que se procede. De qualquer forma é considerada Boa a análise da qualidade das compras, pois a prestação do serviço não depende diretamente da aquisição de ferramentas que exijam muita precisão. Algumas vezes o setor técnico de engenharia interfere e consegue persuadir o proprietário, pois sentimos que é possível melhorar. Os descompassos entre entradas e saídas de caixa, denotam maior importância ao orçamento de caixa e o controle efetivo, a fim de encontrar a melhor forma de resolver problemas que possam ocorrer por falta de recursos.

2 – Política de estoque

O controle de estoque é pouco desenvolvido, não sendo feito regularmente, ocasionando assim um aumento no custo por falta deste. Geralmente os insumos que entram são os primeiros que saem, mas é feito de maneira empírica.

d – Prestação de serviços e qualidade

A Tabela 5 apresenta a distribuição da empresa, de acordo com os fatores na área de prestação de serviços e qualidade.

FATORES	STATUS
1 Política da qualidade	
Uso de tecnologia nos serviços	Não existe
Atendimento diferenciado a clientes	Não existe
Reclamação de clientes	Pouco
Condição dos equipamentos	Bom
Adoção dos padrões de qualidade	Bom
2 Política de controle da prestação de serviço	
Equipamentos compatíveis com o tipo de serviço	Bom
Acompanhamento de custo de serviço	Não existe

Tabela 5 – Distribuição na Área de Prestação de Serviços e Qualidade

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

1 – Política da qualidade

A tecnologia é pouco desenvolvida nesta empresa, pois a necessidade de utilização de alguma tecnologia no tipo de serviço prestado não requer nenhuma especificidade. Quando há necessidade de comprar alguma ferramenta que venha a facilitar o trabalho, é feito um estudo de viabilidade econômica por parte do proprietário e aí ele efetua a compra.

Atendimento diferenciado aos clientes é pouco desenvolvido. Em casos onde existem contratos de valor maior é feita alguma distinção, é o caso do tempo do atendimento. A reclamação dos clientes é regular, pois o atendimento da equipe de manutenção nem sempre é satisfatória, algumas vezes a equipe ou algum técnico especializado tem que voltar ao local do serviço para refazê-lo. Existem reclamações quanto o valor de alguns serviços que requerem a compra de insumos que são embutidos na operação, onerando assim o valor final.

A condição dos equipamentos é boa, não se utilizam equipamentos velhos, pois algumas ferramentas quebram e devem ser substituídas.

O padrão de qualidade adotado é o da visualização do serviço, o proprietário e/ou o engenheiro checam as operações para verificar a situação da manutenção, conserto ou troca de alguma peça ou conjunto do sistema de ar condicionado do cliente. Considera-se bom, mas pode melhorar já que existem falhas e perde-se muito tempo verificando às vezes alguma coisa que não deveria ser dada tanta atenção passando despercebidas outras.

2 – Políticas de controle da prestação de serviço

Para a empresa em questão os equipamentos são compatíveis, considerando-se bom neste aspecto, pois como se trata de um serviço especializado de manutenção em sistemas de ar condicionado, compram-se apenas ferramentas e equipamentos compatíveis com o tipo de serviço, pode-se melhorar ainda, para evitar que em algumas situações sejam feitas adaptações de algumas ferramentas, evitando-se assim problemas técnicos na prestação de serviços.

A política e controle da prestação de serviços ao que se refere à utilização de equipamentos na prestação de serviços é considerada adequada ao nível do trabalho executado.

Em custos da prestação de serviços, há deficiências, bem como na análise de custos para a determinação de preços. Neste caso o controle é pouco desenvolvido.

e – Políticas gerenciais

FATORES	STATUS
1 Políticas gerenciais	
Informações contábeis e gerenciais	Não existe
Tecnologia	Não existe
Custo	Pouco
<i>Marketing</i>	Não existe

Tabela 6 - Distribuição das empresas de acordo com os fatores na área de políticas gerenciais

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

1 – Informações contábeis e gerenciais

A empresa não utiliza informações contábeis no processo de decisão. O empresário utiliza sua sensibilidade como ponto de equilíbrio no processo de decisão.

2 – Tecnologia

Não é utilizada em projetos e nem na elaboração de controles.

3 – Custo

Na Star a decisão é baseada na experiência do empresário, o controle é deficiente já que não há estudo algum. Não são utilizadas informações existentes. O custo é somente analisado antes da tomada de decisão quando é necessário reduzir o preço de algum serviço, deixando de prestar algum serviço, ou não atendendo algum futuro cliente em potencial.

4 – Marketing

O marketing é pouco desenvolvido nesta empresa. A Star não apresenta diferenciação de seus serviços e não adota nenhuma estratégia de diferenciação. A seguir apresenta-se o nível da gestão financeira desenvolvida pela Star Serviços Técnicos de Ar Condicionado Ltda. O resultado é demonstrado em percentuais conforme a distribuição dos 22 fatores avaliados neste trabalho.

Após a aplicação da ferramenta adaptada para a pequena empresa prestadora de serviços em Manaus, verificou-se que o nível de gestão financeira do curto prazo nesta situação não é bom, pois 59% dos fatores analisados são pouco desenvolvidos e/ou nem são aplicados no processo de gestão financeira.

STATUS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Não existe	12	59%
Pouco	2	9%
Bom	6	27%
Excelente	1	5%
TOTAL	22	100%

Tabela 7 – Nível da Gestão Financeira de Curto Prazo na STAR em Jun/2007

Fonte: Pesquisa de campo, 2007

Para tornar a gestão financeira da Star eficaz será necessário rever os fatores analisados e tomar ações para garantir seu funcionamento sem ameaças financeiras.

É importante considerar o uso de ferramentas para gestão financeira tais como: controles de caixa, controle de recebíveis, controle de despesas financeiras, controle de receitas e despesas e controle de custo.

Estas mudanças irão melhorar o resultado financeiro da empresa, o que significa mais lucratividade, rentabilidade, redução de custos, credibilidade no mercado e maior qualidade dos serviços, tornando-se assim mais competitiva. Em resumo, considerando a utilização das ferramentas de gestão que foram mencionadas, a ferramenta para diagnóstico adaptada mostrou como está a gestão financeira na empresa Star Serviços Técnicos de Ar Condicionado Ltda.

O uso da ferramenta de diagnóstico para gestão financeira para detectar os pontos fortes e fracos vai permitir ao empresário a realização de uma análise crítica da gestão financeira que é feita em sua empresa, e, possibilita a correção de problemas, principalmente aqueles que influenciam na liquidez, lucratividade e sobrevivência de seu empreendimento. Isto pode auxiliar na organização, prevenção de desequilíbrio financeiro causado por deficiências na gestão de curto prazo. No próximo capítulo apresentaremos as conclusões e recomendações do trabalho.

Concluiu-se com a validação da ferramenta, que a gestão financeira na empresa Star Serviços Técnicos Ltda, é pouco desenvolvida. Conforme demonstrado no trabalho, pode-se verificar que nesta empresa, os fatores que fazem parte do processo de gestão financeira precisam ser melhorados, pois sua sobrevivência está prejudicada para um mercado competitivo como o de Manaus na área de manutenção de ar condicionado, necessitando assim de aperfeiçoamento neste campo para se tornar mais eficiente e eficaz.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A finalidade do diagnóstico é de possibilitar a adoção de medidas corretivas para a solução de problemas, contribuindo para a melhoria do resultado financeiro, bem como para o crescimento e desenvolvimento da empresa. A aplicação da ferramenta de diagnóstico de gerenciamento financeiro para micro e pequenas empresas em uma prestadora de serviço, possibilita o conhecimento da gestão financeira de curto prazo. A ferramenta apresentada pode ser utilizada por empreendedores sem experiência de gestão, como um auxílio na obtenção de conclusões preliminares e análises do processo financeiro com o intuito de melhorar o desempenho das operações.

Os recursos financeiros são fatores críticos na gestão financeira devido à escassez de dinheiro disponível para as pequenas empresas que precisam utilizar-se eficazmente de técnicas e ferramentas de gerenciamento financeiro para continuarem no mercado. No que diz respeito às características de micro e pequenas empresas, foi feita uma síntese de teórica da gestão financeira de curto prazo com enfoque em pequenas empresas e abordagem no diagnóstico qualitativo.

Após a realização deste estudo, conclui-se também que a principal contribuição da adaptação do modelo de diagnóstico qualitativo é o de constituir um instrumento para avaliação do nível de gestão financeira de curto prazo para a empresa prestadora de serviço em manutenção de ar condicionados especificamente, possibilitando assim a prevenção e a correção de distorções que podem refletir em seus resultados financeiros futuros.

O método proposto é de simples utilização e rapidamente pode-se ter uma visão da gestão financeira de curto prazo que está sendo praticada pela empresa. No entanto considerando que não contemplamos análises de dados econômico-financeiros, podemos verificar as seguintes limitações:

- o método é subjetivo, os resultados apurados dependerão do rigor da análise adotada;
- não focaliza os resultados monetários e os índices, tais como liquidez e lucratividade da empresa;
- os resultados podem ser sobreestimados, já que se baseiam principalmente em entrevistas com as pessoas envolvidas, os que indiretamente acaba avaliando o desempenho pessoal do gestor financeiro.

O método adaptado pode ser usado em pequenas empresas prestadoras de serviço de outro segmento, mas é necessário fazer adaptações para cada caso, ou seja, dos fatores avaliados, principalmente na área de compras e estoque e de prestação do serviço e qualidade. Mesmo assim não invalida a proposta, pois funciona em uma pequena prestadora na área de manutenção de ar condicionado (STAR).

5.1 RECOMENDAÇÕES

- **Recomendações Práticas:**

É importante que seja feita uma aplicação da ferramenta em várias empresas de pequeno porte para se ter uma visão geral do panorama de funcionamento destas organizações em sua gestão financeira de curto prazo. De uma forma geral o diagnóstico de gestão financeira aplicado às pequenas empresas localizou alguns pontos que caso sejam melhorados podem proporcionar ótimos resultados para estas organizações. Se forem usados estes pontos com menor desenvolvimento evidenciado na pesquisa, recomendamos que:

Micro e pequenas empresas utilizem mais as ferramentas de controle, como: controle de caixa e controle na prestação do serviço e qualidade, pois se forem reduzidos custos nestes fatores, conseqüentemente haverá melhoria no resultado financeiro do empreendimento. É importante que as empresas adotem a política de trabalhar com previsões de serviços, pois será possível realizar todas as suas futuras previsões orçamentárias. O controle do caixa deve ser rigoroso para que o empresário faça uma avaliação do desempenho financeiro de sua empresa durante um período.

- **Recomendações acadêmicas:**

Recomendamos para futuros estudos que sejam aplicados modelos qualitativos e quantitativos (financeiros), para que seja possível avaliar o nível da gestão obtida no diagnóstico qualitativo e o resultado financeiro do empreendimento.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ANTHONY, Robert N., **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo. Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 4ed.São Paulo: Atlas, 1999, p.192-205.

_____; SILVA, César A. Tiburcio. **Administração do Capital de Giro.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARBETA, P.A. **Estatística Aplicada às ciências sociais.** Florianópolis: Editora da UFCS, 1994, P.58.

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento.** São Paulo: Atlas, 1980.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: FCO, 1996.

CASSIANO, A.S. do Nascimento. **Tributos da micro e pequena empresa.** Porto Alegre: Sebrae/FAURGS, 1998.

CARVALHO, Murilo Murça de. **Oportunidade para parceria indispensável:** Pequenas empresas e administradores competentes. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, n.27, p.52-57, dezembro /1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DNRC – **Constituição de empresas no Brasil**. Disponível em <http://www.dnrc.gov.br/>
Acesso em: 27 de maio de 2006.

DACOL, Silvana. **Gerenciamento do capital de giro no âmbito do varejo eletrônico**. 2002. 146f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2002.

FERREIRA FILHO, Roberto. **Um modelo para programação e acompanhamento do capital circulante das empresas industriais**. 1979. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1979.

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

GIANESI, Irineu N; **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIBSON, James L; IVANEVICH, John M; DONNELLY JR, James H. **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1988. p. 24.

GITMAN, J. Lawrence ; **Princípios da Administração Financeira**. 3ªed. São Paulo: Harbra Ltda, 1987.

GITMAN, J. Lawrence ; **Princípios de Administração Financeira**. 7ªed. São Paulo: Harbra Ltda, 2002.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. São Paulo, Manole, 2004.

IBGE. **Serviços de manutenção e reparação**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/> Acesso em : 27; maio 2006.

IIDA, Itiro. **Pequena e Média Empresa no Japão**. 2ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

JUNGES, Ivone. Adaptação da metodologia de Vidossich para diagnóstico de modernização de micro e pequenas empresas, 1998. cap. 3 e 4. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <http://www.eps.ufcs.br/> Acesso em 04; abr. 2006.

KRIECK, Manfredo; TONTINI, Gerson. **Qualidade da Gestão da Micro e Pequena Empresa como fator chave para sua sobrevivência**. Revista de Negócios, Blumenau, v.4, nº.1, p.7-20, 1999.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando as pequenas e médias empresas competitivas**. São Paulo, Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LA ROVERE, Renata L., Erber, Fábio S., e Hasencler, Lia. **Industrial and Technology Policies and Local Economic development: enhancing and supporting clusters**. Third Triple Helix International Conference, 26 a 29 de abril de 2000, Hotel Glória, Rio de Janeiro. Disponível em CD-ROM (PEP/COOPE/ UFRJ).

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas (P.M.E'S): a procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, nº2, p.53-59, abril/junho,1991.

LEVY, M., WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONIEKE, Z; JAN, V.; MANDA B. **The impact of service product and service strategy on service system design**. Moving up the value chain – EUROMA 2006, Glasgow, v. 2, p.965-966. 2006

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, S. A. **MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**, jul./2001.

MARQUEZ, José Augusto V. da Costa e BRAGA, Roberto. Análise dinâmica do capital de giro: O modelo fleuriet. **ERA**, São Paulo, EAESP/FGV, v.35,nº. 3, p.49-63, maio/ jun. 1995.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Importância do Comércio de Serviços**. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 07 de março de 2007.

NETTO, Antonio Valério. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. São Paulo: Manole, 2006.

OLIVEIRA, Ivanira Correia de. **Proposta de um modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais**. 2002. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Dejalma de P. Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas: 1988.

PEREIRA, Carlos João Santos. **Como abrir uma pequena empresa e ter sucesso**. São Paulo: FCA, 1994.

PEREZ Jr. José H. OLIVEIRA, Luís M.; COSTA, Rogério G. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2005. 364p.

REVISTA FENACON. **Saída para pequenos empresários está no profissionalismo**. São Paulo: FENACON, nº. 33, set. 1998. Disponível em <http://www.fenacon.org.br/>, Acesso em: 26 de agosto. de 2006.

REVISTA CONSULEX. **Micro e pequenas empresas – estatuto**. Brasília, v.2, nº.34, out. 1999.

RODRIGUEZ, Alejandro M; LUNA Paulo. **Administração de Capital de Giro: um enfoque empresarial (apostila)**. Florianópolis, 1999. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

ROSS, STEPHEN A.; WETERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 16.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> Acesso em: 05 março 2007.

_____. **Sondagem Conjuntural: micro e pequenas empresas**. Ano 8, nº. 33 e 48, maio e junho, 2000. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 10 set.2006.

_____. **Sebrae – SP divulga pesquisa sobre evolução das micro e pequenas empresas de Guarulhos**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> Acesso em: 27 maio 2006.

SILVA, Clóvis L. Machado da; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise H.L. **Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações**. Escola de Administração Federal da Bahia, Salvador, v.5, nº.11, p.77-104, janeiro/abril, 1998

TAVARES, Cristopher. **Teoria e projeto das organizações: tamanho ciclo de vida e declínio das organizações**. Western, School of Business Administration, London, v.XI, p. 86-87, 1987.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. p.50-55.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos; AGUIAR, Marco Antonio de Souza; ANDRADE, Nair Aparecida de. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**. Belo Horizonte: SEBRAE, 1998.

WESTON, J. Fred.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

ZANUZZI, Amanda. **A oportunidade Brasil**. Amanhã, Porto Alegre, p.62-64, junho/1999.

Apêndices

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO – RESULTADO DO PRÉ-TESTE PARA A STAR

Dimensão da empresa pelo critério do imposto SIMPLES:

() microempresa (**x**) pequena empresa

A – VENDA DE SERVIÇOS

1 Política de cobrança

1.1 Existe acompanhamento de recebíveis (contas a receber) com o intuito de diminuir o volume de clientes inadimplentes e incobráveis?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

2 Estratégia de Vendas

2.1 A empresa tem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e as utiliza para obter vantagem competitiva (ser melhor que o concorrente)?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

2.2 A força de vendas é bem treinada e capacitada a fim de mostrar os benefícios oferecidos pelos produtos e/ou serviços, visando atender às necessidades dos clientes?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

2.3 São realizados estudos sobre os custos (fixos e variáveis) dos produtos para se determinar o preço da venda?

a) () não existe; b) (**x**) pouco; c) () bom; d) () excelente

B – CAIXA

1 Política de controle de caixa

1.1 A empresa utiliza-se do controle de custos e despesas no gerenciamento do caixa visando reduzir a ocorrência de fatos, como: concentração de pagamentos e despesas elevadas?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

1.2 É mantido controle rigoroso das retiradas de caixa pelo empresário para suprir suas necessidades pessoais e familiares?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

2 Política de suprimento das necessidades de controle do caixa

2.1 A empresa faz acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiro)?

a) () não existe; b) (**x**) pouco; c) () bom; d) () excelente

2.2 Existe controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores)?

a) () não existe; b) (**x**) pouco; c) () bom; d) () excelente

C – COMPRAS

1 Política de compras

1.1 São observados os prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação dos prazos de compras?

a) () não existe; b) () pouco; c) (**x**) bom; d) () excelente

1.2 A empresa verifica a qualidade das compras de matéria-prima e insumos?

a) () não existe; b) () pouco; c) (**x**) bom; d) () excelente

1.3 A empresa tem informações sistemáticas (constantes) sobre custos da prestação dos serviços?

a) () não existe; b) () pouco; c) () bom; d) (**x**) excelente

D – POLÍTICAS GERENCIAIS

1 Informações contábeis e gerenciais

1.1 A empresa utiliza informações contábeis e/ou gerenciais no processo de decisão?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

2 Tecnologia

2.1 A empresa utiliza tecnologia em projetos de serviços e na elaboração de controles gerenciais?

a) (**x**) não existe; b) () pouco; c) () bom; d) () excelente

3 Custos

3.1 Existe estudo prévio para analisar os diversos tipos de custos da empresa, quando é necessário reduzir preços, investir ou eliminar serviços existentes?

a) () não existe; b) (**x**) pouco; c) () bom; d) () excelente

4 Marketing

4.1 A empresa utiliza-se da vantagem de marketing, ou seja, diferenciação do serviço ou construção da marca com extensa propaganda?

a) () não existe; b) () pouco; c) (**x**) bom; d) () excelente

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Definindo ativo e passivo	30
Quadro 2 – Modelo genérico de balanço patrimonial	33
Figura 1 – O processo de planejamento financeiro a curto prazo	38
Figura 2 – Modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo	43
Figura 3 – Áreas do gerenciamento financeiro de curto prazo	44
Figura 4 – Mapa do diagnóstico financeiro para prestadora de serviços	48
Figura 5 – Resumo comparativo entre os modelos	50
Figura 6 – Diagnóstico de Gestão Financeira de Curto Prazo na Star Serviços Ltda	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de pessoas ocupadas nas empresas formais por porte e setor de atividade em 2002	27
Tabela 2 - Distribuição na área de vendas de serviços	57
Tabela 3 – Distribuição na área de caixa	58
Tabela 4 – Distribuição na área compras e estoques	59
Tabela 5 – Distribuição na área de prestação de serviços e qualidade	60
Tabela 6 – Distribuição das empresas de acordo com os fatores na área de políticas gerenciais	61
Tabela 7 – Nível da gestão financeira de curto prazo na STAR	62

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Capital de Giro Líquido	34
Equação 2 - Índice de Liquidez Corrente	35
Equação 3 – Índice de Liquidez Seca	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo Geral	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Procedimentos Metodológicos	17
1.5 Delimitação do Estudo	18
1.6 Estrutura do Trabalho	18
2 A PEQUENA EMPRESA COMO ORGANIZAÇÃO	20
2.1 Classificação da empresa de pequeno porte	21
2.2 Empresas de pequeno porte: suas características	23
2.3 As pequenas empresas e sua importância para a economia	24
2.4 A taxa de mortalidade de empresas no Brasil	26
2.5 As empresas prestadoras de serviços	27
3 A GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	30
3.1 Administrando o capital de giro	31
3.2 O capital de giro em uma abordagem clássica	33
3.3 O capital de giro em uma abordagem dinâmica	36
4 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO PARA PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	40
4.1 O modelo de Oliveira (2002)	40
4.2 Ferramenta proposta para prestadora de serviços	44
4.3 Características da ferramenta	46
4.3.1 A importância dos subsistemas	47
4.3.2 Etapas para aplicação da ferramenta proposta	49
4.4 Quadro comparativo entre o modelo de Oliveira (2002) e a ferramenta proposta	49
4.5 Aplicação da ferramenta	51

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
6 REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE	71