

# UM ESTUDO SOBRE A SAÚDE FINANCEIRA DAS PME DO SETOR DE ALIMENTOS A STUDY ON THE FINANCIAL HEALTH OF SMES THE FOOD SECTOR

Alberto Shigueru Matsumoto<sup>1</sup>, Jose Luiz Barros Fernandes<sup>2</sup>, Ricardo Gonçalves da Silva<sup>3</sup>, Gabriela Avino Sturba<sup>4</sup>.

## RESUMO

As empresas de comércio de alimentos em sua maioria são de pequeno e médio porte e já são identificadas suas dificuldades de gestão financeira, tanto pelas taxas de mortalidade quanto pelos motivos dessa mortalidade precoce. A pesquisa teve o objetivo de identificar como é feita a gestão financeira dessas empresas, quais suas dificuldades, falhas e quais fatores influenciam os gestores no processo decisório. Para alcançar tal objetivo, foram explorados quatro assuntos da saúde financeira das

empresas do ramo de comércio de alimentos: gestão do fluxo de caixa, gestão do capital de giro, relação com fornecedores e investimentos. Foram aplicados questionários estruturados a gestores das PME – Pequenas e Médias Empresas, nas quadras 201, 202, 402 e 403 da Asa Sul, Brasília, Distrito Federal. Os resultados mostraram algumas prioridades dos gestores, como eles obtêm o controle financeiro, e que as áreas de gestão de estoques e marketing estão diretamente ligadas com a saúde financeira. Com relação ao fluxo de caixa e capital de giro, as empresas apresentaram esses controles, porém observou-se a existência de dificuldades na análise dessas contas, talvez pela falta de especialização dos gestores na área. Verificaram-se controles pouco atualizados, o que os torna imprecisos, ocasionando vieses equivocados no auxílio à tomada de decisão.

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP, Professor adjunto da Universidade Católica de Brasília, Brasil. E-mail: [alberto011052@gmail.com](mailto:alberto011052@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos - Universidad Carlos III de Madrid (2007). Professor da Universidade Católica de Brasília. E-mail: [josebf@ucb.br](mailto:josebf@ucb.br)

<sup>3</sup> Doutor em Política Social pela Universidade de Brasília, pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq e da Fundação de Amparo a Pesquisa do DF FAP/DF, professor da Universidade Católica de Brasília. E-mail: [ricardos@ucb.br](mailto:ricardos@ucb.br)

<sup>4</sup> Egressa do curso de administração da UCB. E-mail: [gabriela@grenatcafes.com.br](mailto:gabriela@grenatcafes.com.br)

**Palavras-chaves:** Saúde financeira, PME, comércio de alimentos, gestão financeira.

## ABSTRACT

The food trade Brazilian companies are mostly small and medium sized and are already identified their difficulties in financial management, both for mortality rates such as early mortality. The research aimed to identify how is the financial management of these companies, what their difficulties, failures and what factors influence managers in decision making. This paper seeks to understand what has been done by managers to maintain the financial health of their companies. To achieve this goal, we explored four issues of extreme importance to the financial health of small and medium companies in the food trade: managing cash flow, working capital management, buyer-supplier relationships and investments. Questionnaires were applied to managers of companies in focus, in squares 201, 202, 402 and 403 of the AsaSul, Brasília, Distrito Federal. The results proved the relevance of these topics to the financial health of these companies, showing some priorities of managers, how they get financial control, and that the areas of

inventory management and marketing are directly linked to financial health. Related to cash flow and working capital, the search results showed that the sample companies have these controls, but noted that there are difficulties in the analysis of these accounts, perhaps the lack of expertise of managers in the area and also not always these controls are being updated, making them inaccurate, giving mistaken directions in aid to decision making.

**Keywords:** Financial health, PME, food trade, financial management.

## 1. INTRODUÇÃO

Primeiramente faz-se necessário explicitar a importância das pequenas empresas, já que a relevância de organizações de grande porte é facilmente apontada devido à sua alta visibilidade. Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), embora as pequenas empresas sejam menos notáveis, são um componente vital da economia.

Longenecker, Moore e Petty (2004), exemplificam a importância sócio-econômica das pequenas empresas nos Estados Unidos: com base no critério de cem empregados, 35% do total de empregados do país está na

pequena empresa e perfazendo um total de 50,1% quando se analisa o critério de até quinhentos empregados (média empresa).

No Brasil, segundo a pesquisa “Anuário do trabalho na micro e pequena empresa” (SEBRAE, 2011, p. 21), entre 2000 e 2010, as micro e pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho, em 2000, para 14,7 milhões,

em 2010. A pesquisa ainda revela que entre 2000 e 2005 surgiram 2,4 milhões de novos postos de trabalho nas MPEs, representando um crescimento médio anual de 6,1% a.a.

Da Tabela 1, abaixo, pode-se concluir que o setor do comércio é o que abriga a maior parte das empresas de pequeno porte do país, e também o setor que obteve maior crescimento de 2009 para 2010, daí a importância de pesquisas focadas neste setor.

**Tabela 1 – Número de estabelecimentos de pequeno porte por setor - evolução 2009/2010**

	Indús- tria	Const- rução	Comé- rcio	Servi- ços	Total
2009	46.409	14.552	152.239	101.344	314.554
2010	49.154	17.148	164.595	111.257	342.154

Fonte: SEBRAE (2011), adaptado pelos autores.

Existem diversas pesquisas que medem a taxa de mortalidade de empresas, principalmente as de pequeno porte, pois representam grande parcela da economia e empregos do país, porém ainda possuem altos índices de falência, o que pode ser evidenciado pelo tempo de vida útil dessas empresas, que é de 5 anos para 92% delas, como explica Chér (1990) citado por Felipe, Ishisaki e Krom (2007).

Em âmbito nacional, a mesma pesquisa aponta problemas parecidos, através de um ranking das razões para mortalidade, sendo que os três primeiros lugares são falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), falta de clientes e problemas financeiros (situação de alto endividamento), respectivamente.

O problema da falta de controle financeiro nas Pme já vem sendo apontado há muitos anos, para Solomon (1986 apud RIBEIRO, 2006), a maioria

dos empresários de pequenos negócios nunca fizeram uma demonstração de fluxo de caixa.

No relatório da pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil 2004”, o próprio Sebrae conclui que dificuldades gerenciais estão presentes na maioria das razões para o fechamento prematuro das empresas: “falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.” (SEBRAE, 2004).

Para concluir a relevância do estudo focado na empresa de pequeno e médio porte, Felipe, Ishisaki e Krom (2007, p. 2), alerta: “Assim é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial e programas de promoção atualizados que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos acumulados”.

Para introduzir o estudo com este enfoque faz-se necessária a caracterização das empresas de pequeno e médio porte. Sobre as leituras feitas, chega-se à conclusão de que há uma série de critérios para a definição do

porte das empresas, dos quais alguns serão citados abaixo. Critérios estes ditados pela legislação específica, por instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor. São eles baseados no valor do faturamento da empresa ou no número de pessoas ocupadas, outros ainda levam em consideração o ramo de atividade.

Ribeiro (2006) utilizou a pesquisa “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil”, do IBGE (2003) para caracterizar as MPE, citando a forte presença de proprietários, sócios membros da família como mão-de-obra, poder decisório centralizado, registros contábeis pouco adequados; utilização de mão-de-obra não qualificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, entre outras, como principais características. (IBGE, 2003, p.20 apud RIBEIRO, 2006, p.31).

Para a elaboração do documento “Anuário do trabalho na micro e pequena empresa” o Sebrae estabeleceu o número de pessoas ocupadas e o setor de atividade econômica como critério para classificação dos estabelecimentos quanto ao porte. Foi considerada pequena empresa no setor comercial

aquela que possui entre 10 e 49 pessoas ocupadas e a média empresa a que possui entre 50 e 99 pessoas ocupadas. (SEBRAE, 2011).

Pode-se também, buscar uma definição acerca do porte dessas empresas na legislação brasileira, partindo-se do conceito do Simples Nacional. O Simples Nacional é um regime simplificado de tributação criado pelo Governo Federal juntamente com a Receita Federal para facilitar a tributação do imposto de renda pessoa jurídica. Para se enquadrar no Simples a empresa precisa ser classificada como micro ou pequena, de acordo com a legislação vigente. É considerada pequena empresa elegível ao Simples Nacional aquela com faturamento até 3,6 milhões por ano (Brasil, 2011). Quanto às médias entende-se que através da legislação brasileira, são consideradas médias empresas as com receita anual bruta superior a 3,6 milhões.

Ao pesquisar sobre pequenas e médias empresas do setor de alimentos, o presente trabalho buscará compreender a saúde financeira dessas empresas, sendo assim, um dos principais pontos abordados é a gestão de caixa. Matarazzo (2010) adjetiva a gestão de caixa como imprescindível e

alerta que “quase sempre os problemas de insolvência e iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise. [...] Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa”. (MATARAZZO, 2010, p. 233)

Diante do exposto tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Como as PME do setor de alimentos mantêm sua saúde financeira?”

O objetivo desta pesquisa é analisar as formas como os gestores de pequenas e médias empresas do setor de alimentos mantêm a saúde financeira da organização.

Como objetivos específicos:

a) Verificar se o gestor de PME tem conhecimento sobre os recursos e ferramentas financeiras que auxiliam no processo de tomada de decisão e os aplica.

b) Identificar quais fatores influenciam os gestores de PME no processo de tomada de decisão na área financeira.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Saúde Financeira**

Acerca dos conceitos de saúde financeira, temos o equilíbrio das

contas, o controle financeiro, a viabilidade do negócio e a capacidade de honrar os compromissos do mês e do ano, ou seja, ter para pagar o que deve. Para Zuini (2011), em primeiro lugar é preciso ter controle sobre os números e as finanças, conhecer os indicadores do negócio (lucratividade, vendas, ticket médio, custos e despesas). O segundo passo é manter as contas organizadas por meio de planilhas que ela chama de controle de caixa, contas a pagar e contas a receber, despesas, vendas, estoque e planilha consolidadora (receita menos despesas e dívidas). Em uma análise acadêmica, em outras palavras essas planilhas não deixam de ser demonstrativo de fluxo de caixa, demonstrativo de resultado de exercício, custos fixos e variáveis.

## 2.2 Fluxo de Caixa

Para Dias (2010), é através do fluxo de caixa que a empresa tem um diagnóstico sobre sua saúde financeira. Além da elaboração, o fluxo de caixa precisa ser analisado, Matarazzo explica: “Quase sempre os problemas de insolvência e iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise.”(MATARAZZO, 2010, p. 234)

Para a construção desse instrumento fundamental para a gestão financeira, Rossensina que “o primeiro passo consiste em calcular o fluxo de caixa das operações que é gerado pelas atividades da empresa, incluindo vendas de bens e receitas de prestação de serviços.”(ROSS; WESTERFIELD e JAFFE, 2002, p. 43).

Ainda de acordo com Matarazzo (2010), dentre os principais objetivos da demonstração do fluxo de caixa estão a avaliação de alternativas de investimentos, avaliação do reflexo monetário das decisões e projeções do caixa para evitar situações de iliquidez.

Atualmente as teorias administrativas têm apresentado os conceitos de forma sistêmica, por tratarem a empresa como uma engrenagem. Por esse motivo as ações somente se tornam eficazes se aplicadas em conjunto com todas as áreas da empresa. Partindo desse pressuposto, Matarazzo (2010), explica que o fluxo de caixa decorre de várias decisões provenientes de diferentes áreas, por exemplo, com relação aos estoques, a decisão de qual o nível de estocagem a ser mantido influenciará diretamente no fluxo de caixa; as políticas de crédito da empresa, que ditam os prazos concedidos aos clientes também afetam;

outra variável é o prazo obtido de fornecedores, dentre outras como o volume de operações de produção e vendas e investimentos no ativo permanente.

### **2.3 Gestão do Capital de Giro**

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010), conceituam capital de giro como o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar o ciclo operacional, que por sua vez, é o espaço de tempo decorrente entre a entrada da matéria-prima na empresa até o recebimento das vendas dos produtos acabados resultantes.

Pereira e Souza (2011) apontam a gestão do capital de giro como administração das contas de recursos correntes que podem ser convertidos em caixa no prazo máximo de um ano, ou seja, recursos de alta liquidez, por isso o termo “giro”.

Ribeiro (2006), explica que normalmente os pequenos negócios são iniciados com recursos próprios ou de familiares e por isso demandam maior capital de giro, ele alerta que é preciso “observar o cálculo do ponto de equilíbrio para saber o mínimo que precisa vender para cobrir seus custos e se utilizar do fluxo de caixa como ferramenta para prever problemas de

falta de capital de giro.” (RIBEIRO, 2006, p. 108).

Gitman (2012) sugere algumas estratégias para uma boa administração do capital de giro, dentre elas, girar os estoques com a maior velocidade possível; cobrar as contas a receber com a maior rapidez possível; gerir os tempos de correspondência, processamento e compensação; e efetuar o pagamento das contas com a maior lentidão possível.

### **2.4 Relação com fornecedores**

Partindo-se do pressuposto que as organizações de pequeno e médio porte possuem recursos escassos e pouca competitividade em relação às grandes, o estudo da relação com fornecedores se faz relevante por representar uma chance de redução de custos por meio de parcerias e análise da quantidade e qualidade dos fornecedores, o que, conseqüentemente, poderá representar um aumento na competitividade e lucratividade.

Adams, Khoja e Kauffman (2012) relatam que as teorias de relacionamento entre compradores e fornecedores foram primeiramente focadas na parte econômica, transacional e comportamental, sendo que as variáveis-chaves são preço, poder

de negociação, prevenção do risco e oportunismo. Moura (2012), alerta que para se construir uma boa relação com os fornecedores é preciso uma escolha criteriosa dos mesmos, exigindo qualidade, cumprimento de prazos, preços competitivos e bom serviço. Adams, Khoja e Kauffman (2012), ainda acrescenta que somente se tem a tendência de continuidade de relações se ambas as partes estão satisfeitas. Ele apresenta como exemplos de boas relações com fornecedores, para pequenos negócios, a partilha de conhecimentos, conciliação de rotinas de trabalho, negociações quanto à prazos, entre outras. Mas alerta que o grau de comprometimento entre compradores e fornecedores varia de acordo com intenções, idade operacional e investimentos específicos.

Dentre essas relações temos a parceria. Para Mchuget al. (2003 apud Moura, 2012), as relações de parceria consistem em um relacionamento de longo prazo baseado na confiança mútua e na cooperação, fazendo com que o fornecedor tenha forte interesse pela qualidade dos produtos entregues. Outro conceito relacionado à relação fornecedor-comprador é o de “Gerenciamento de custos interorganizacionais” (GCI), que de

acordo com os conceitos apresentados por Telles e Borrinelli (2011), é a condução de atividades operacionais em conjunto com todas as empresas da cadeia de valor, por meio de uma rede de fornecimento, com o objetivo de controle de custos e garantia de retorno para toda a cadeia. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 14 apud TELLES e BORRINELLI, 2011, p. 4).

## **2.5 Investimentos para PME**

Pesquisas concluem que a maioria dos pequenos empreendedores desconhece as opções de investimentos e financiamentos disponíveis para seu setor e por isso acabam investindo em recursos tradicionais como reinvestimento dos lucros e crédito bancário. (DANTAS; MATSUMOTO; SOUSA, 2011).

Kassai e Nova (2006), também aponta como ponto fraco das pequenas empresas, onde as decisões financeiras estão centralizadas no dono, o fato deste, por não dominar os conhecimentos e as análises financeiras, apelar para um relacionamento pessoal com o gerente de seu banco.

O estudo de Dantas, Matsumoto e Sousa (2011), identificou na amostra pesquisada que o setor de compras é o que mais recebe recursos dentro das

PME, fato proveniente da decisão de investimento na ampliação dos estoques. Para estratégia de crescimento econômico, a publicidade foi apontada como principal recebedora de recursos. Essas conclusões, aliadas ao o fato de que nessas empresas são utilizados instrumentos imprecisos de gestão, podem estar relacionadas com a baixa escolaridade dos empresários questionados (DANTAS, MATSUMOTO, SOUSA, 2011).

Para completar os estudos sobre os investimentos para PME, Sampaio e Batista (2002), alega que as teorias de finanças utilizadas no Brasil são provenientes dos Estados Unidos e não são aplicáveis à realidade de nosso país, principalmente quando se fala de PME. Incentiva-se, por exemplo, o crescimento baseado no endividamento, o que funciona no mercado financeiro norte americano, porém no sistema financeiro brasileiro, as taxas de juros de curto prazo são muito superiores ao retorno no longo prazo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação**

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o método científico pode ser definido como o conjunto de ações sistemáticas que buscam atingir o

objetivo da pesquisa. São ações planejadas a fim de se obter o máximo e segurança e economia na realização da pesquisa. Para o planejamento dessas ações, primeiramente é necessária a classificação da pesquisa, sendo assim, buscando atingir os objetivos propostos, propõe-se a realização de uma pesquisa de natureza aplicada, por requerer teorias como ponto de apoio e partida e ter por objetivo testar na realidade hipóteses sugeridas pela literatura. Com abordagem qualitativa por coletar dada subjetiva, e descritiva, que segundo Vergara (2009), tem como objetivo verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade por meio de situações, atitudes e opiniões da uma determinada amostra.

#### **3.2 Procedimentos de coleta e tratamento de dados**

O relato das percepções, entendimentos e atitudes de gestores de pequenas e médias empresas com relação à decisões na área financeira, constituem as diretrizes que orientam esta pesquisa. Para que seja atingido este objetivo, julgou-se o método mais adequado de coleta de dados a aplicação de questionários. Porém, Menezes (1999) citado por Ueno e Nova (2006) alerta a importância não somente de se

evitar vieses gerados pelo pesquisador, mas também pelo respondente.

Sabendo dessa característica dos questionários, as opções das questões foram estrategicamente pensadas para se evitar vieses e também para que não causem constrangimentos ao respondente, pois se sabe que isso também pode comprometer a veracidade das respostas. O tratamento dos dados será feito de forma a preservar a neutralidade das informações.

Dentre os três grandes grupos de questionários (abertos, fechados e mistos), definiu-se o questionário fechado (*survey*) para coleta de informações desta pesquisa, por facilitar a tabulação dos dados, possibilitar um alcance maior de repostas e ainda a comparação das respostas recebidas. (VERGARA, 2009).

As questões do *survey* deste estudo foram construídas através da escala Likert. Segundo Martins & Lintz (2000, p. 46 *apud* UENO e NOVA 2006 p. 6), esta escala é um instrumento de medida e “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala”.

Os questionários serão aplicados à gestores de pequenas e médias empresas do setor do comércio, especificamente do ramo de alimentação das quadras 201, 202, 402 e 403 de Asa Sul, Brasília, Distrito Federal. Levando-se em consideração que a cidade de Brasília, em seu projeto original, foi uma cidade planejada e setORIZADA, foram escolhidas estas quadras para a pesquisa pois seus comércios são 90% constituídos de empresas de alimentos (bares, restaurantes, padarias, lanchonetes e cafeterias), empresas foco do presente trabalho, formando a amostra de exatamente 30 empreendimentos. Além disso, levou-se em consideração a disponibilidade da pesquisadora, a dificuldade de coleta de informações relativas à parte financeira das empresas e à abordagem qualitativa da pesquisa, que segundo Vergara (2009), constitui uma amostragem não probabilística por acessibilidade.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação dos questionários foi feita no mês de setembro de 2012 aos gestores especificados na seção anterior, atingindo o total de trinta respondentes, representando empresas do ramo de comércio de alimentos nas

quadras 201, 202, 402 e 403 da Asa Sul, DF.

Foram elaboradas perguntas a 24 donos dos estabelecimentos e a 6 gerentes. Tentou-se obter as respostas diretamente com os donos, pois se notou que os gerentes não possuem conhecimentos nas áreas de enfoque da pesquisa.

Da caracterização dos respondentes, identificou-se o seguinte perfil: 16,6% possuem somente ensino fundamental, 43,3% têm nível médio, 23,3% nível superior e 16,6% são pós-graduados. A partir desses dados esperava-se fazer uma relação com o nível de gestão financeira aplicada nas empresas, intuitivamente supondo que quanto melhor o nível educacional, mais se teria conhecimentos sobre gestão do fluxo de caixa e capital de giro. Porém essa relação não pode ser detectada, pois, através de conversa com os respondentes, identificou-se que a maioria dos que possuem curso superior

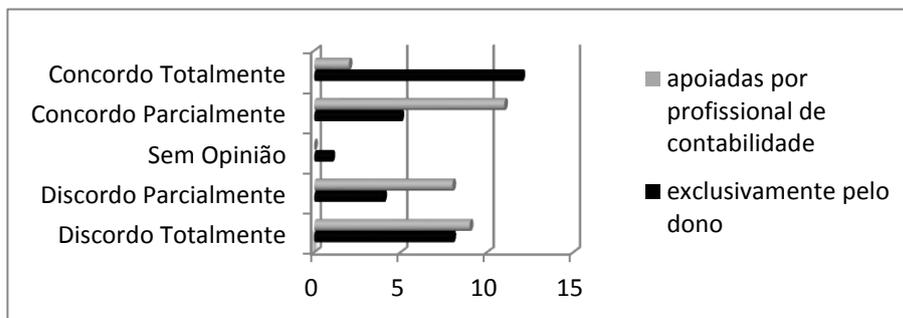
e pós-graduação não são na área de administração, fizeram os cursos e justamente por não seguirem a carreira, decidiram abrir o próprio negócio.

Da caracterização das empresas, dentre os tipos de negócio pesquisados (restaurante, empório, lanchonete e bares) não foram percebidas divergências na gestão financeira que fossem justificadas pela diferença do tipo de negócio.

Quanto ao porte das empresas pesquisadas, 20% são médias seguindo a classificação do SEBRAE (2011), sendo que somente uma dessas médias empresas possui entre 70 e 100 funcionários. Das 24 pequenas empresas, 16 possuem entre 10 e 30 funcionários e 8 possuem entre 30 e 50.

Nos tópicos a seguir são discutidas as respostas aos itens do questionário.

**Gráfico 1.** Processo decisional. Questões 1 e 4

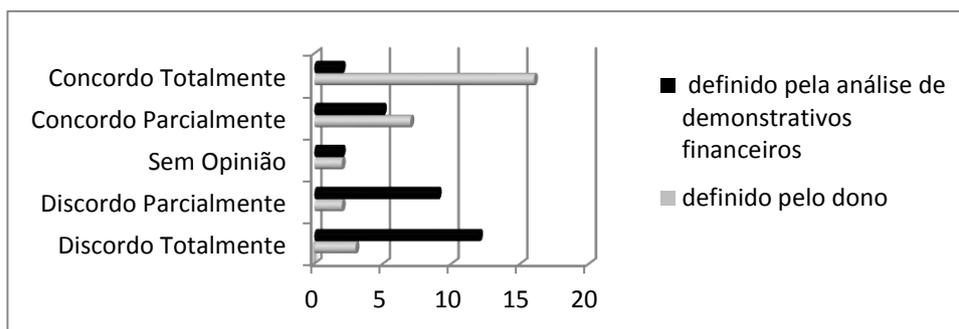


Fonte: pesquisa dos autores

O gráfico acima, extraído das questões 1 e 4, mostra que a maior parte das principais decisões são tomadas pelos donos, o que comprova a afirmação de Kassai e Nova (2006), quando aponta como ponto fraco das

pequenas empresas as decisões financeiras estão centralizadas no dono. Os resultados também mostram que profissionais terceirizados de contabilidade possuem grande influência em muitas dessas empresas.

**Gráfico 2.** O montante de recursos destinados à *marketing*, estrutura e tecnologia são definidos de acordo com que o dono enxerga como necessidade ou de acordo com estudos técnicos?



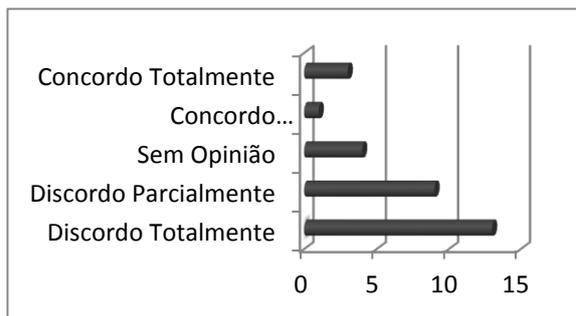
Fonte: pesquisa dos autores

Os gráficos acima foram extraídos das questões 18 e 20. São bem claros os resultados quanto à definição do montante de recursos a serem investidos em marketing, estrutura e tecnologia. Na amostra pesquisada quase não se faz análise dos demonstrativos financeiros para determinar esses valores.

### Administração do Fluxo de Caixa

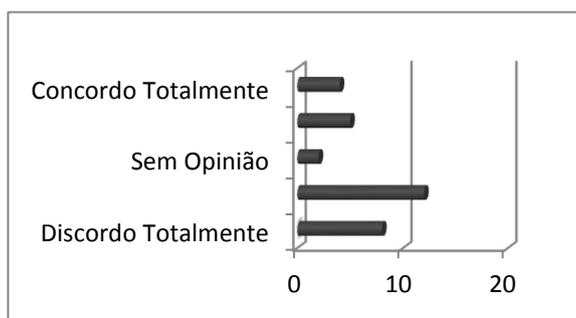
Das 30 empresas pesquisadas, 11 elaboram fluxo de caixa diário, 12 das respostas foram “concordo parcialmente” talvez por não elaborá-lo da maneira correta ou não o alimentar diariamente, 2 responderam “sem opinião”, talvez por não ter conhecimento sobre o assunto, 2 responderam “discordo parcialmente” e 5 não elaboram este demonstrativo.

**Gráfico 3.** Datas e quantidades de compras determinadas de acordo com o fluxo de caixa?



Fonte: pesquisa dos autores

**Gráfico 4.** Diagnóstico da saúde financeira obtido pela análise do fluxo de caixa



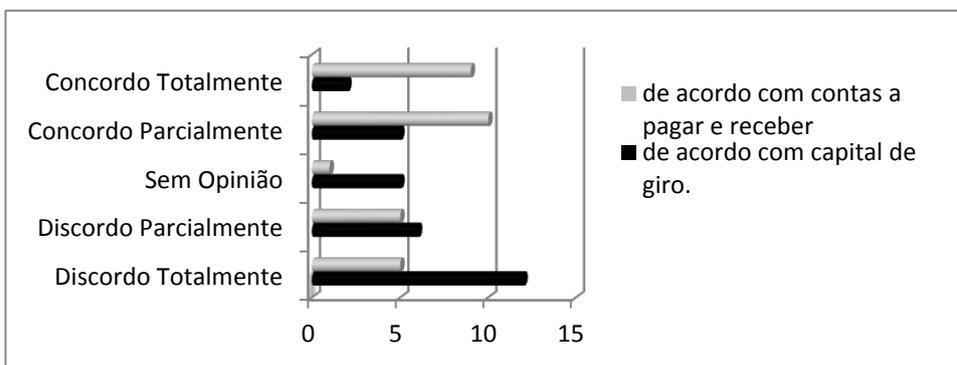
Fonte: pesquisa dos autores

Apesar dos resultados mostrarem que a maioria (73,3%) da amostra elabora fluxo de caixa, nota-se que a falha está na análise deste demonstrativo, em sua utilidade para auxiliar a tomada de decisão. Observa-se nos gráficos acima, retirados das respostas às questões 5 e 7, que os números do fluxo de caixa não são utilizados para determinar as melhores datas para efetuar as compras, nem suas quantidades. O diagnóstico da saúde financeira de 56,6% da amostra também

não é feito através da análise do fluxo de caixa. Pode-se fazer uma relação desses dados com a falta de conhecimentos gerenciais por parte dos gestores, já constatada pela pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil 2004”, do Sebrae, onde conclui que dificuldades gerenciais estão presentes na maioria das razões para o fechamento prematuro das empresas. (SEBRAE, 2004).

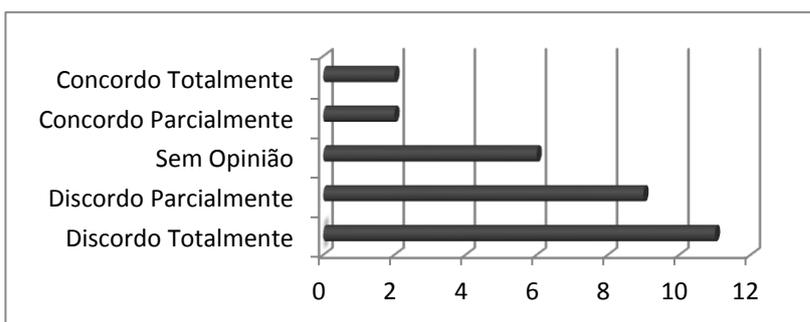
#### **Administração do Capital de Giro**

**Gráfico 5.** Questões 6 e 15. Os prazos e preços de fornecedores são negociados de acordo com o capital de giro ou de acordo com contas a pagar e receber?



Fonte: pesquisa dos autores

**Gráfico 6.** Questão 8. Calcula periodicamente capital de giro mínimo?



Fonte: pesquisa dos autores

Com relação ao capital de giro, o objetivo da pesquisa também foi analisar se os gestores tomam decisões baseadas nesses valores, como exemplo a negociação de prazos e preços com fornecedores, que, como se pode notar no gráfico 5, em 63,3% da amostra é feita de acordo com as contas a pagar e contas a receber, o que não deixa de ter a ver com a gestão do capital de giro, mas nas pequenas empresas é feita de forma empírica, sem seguir nenhum modelo dos quais ensina a literatura.

### Relação com fornecedores

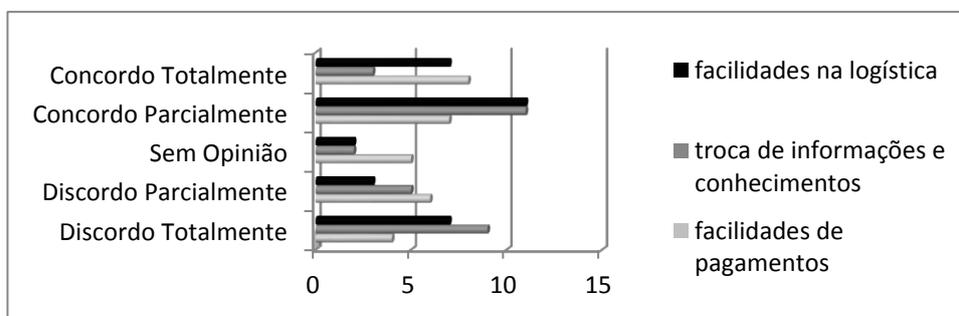
Quando perguntados sobre a fidelidade com os fornecedores, as

respostas divergem bastante, 30% se dizem fiéis e 33,3% alegam não possuir fidelidade. Pode-se identificar alguns motivos para a divergência nas respostas, por exemplo, podem variar de acordo com a preocupação com a qualidade ou com o relacionamento entre compradores e vendedores. Também é possível fazer uma relação desses dados com a idade da empresa, quanto mais anos de experiência, mais os gestores alegaram ser fiéis aos fornecedores, provavelmente pois já trocaram de fornecedores algumas vezes e encontraram um que lhe atenda de forma eficiente. São informações que

convergem com as pesquisas feitas por Adams, Khoja e Kauffman (2012), que indicam que o grau de comprometimento entre compradores e fornecedores varia de acordo com intenções, idade operacional e investimentos específicos. Moura (2012), também alerta que para se construir uma boa relação com os

fornecedores é preciso uma escolha criteriosa dos mesmos, exigindo qualidade, cumprimento de prazos, preços competitivos e bom serviço. Essas variáveis para a relação com fornecedores também podem ajudar a explicar a divergência de respostas quanto à fidelidade.

**Gráfico 7.** Questões 9, 10 e 11. A empresa possui parcerias que representam facilidades na logística, troca de informações e facilidades de pagamentos?



Fonte: pesquisa dos autores

De acordo com Mchuget al. (2003 apud Moura, 2012), as relações de parceria consistem em um relacionamento de longo prazo baseado na confiança mútua e na cooperação, fazendo com que o fornecedor tenha forte interesse pela qualidade dos produtos entregues. Segundo Adams, Khoja e Kauffman (2012), que exemplifica boas relações com fornecedores como sendo a partilha de conhecimentos, conciliação de rotinas de trabalho, e negociações quanto à prazos, para analisar esse assunto na

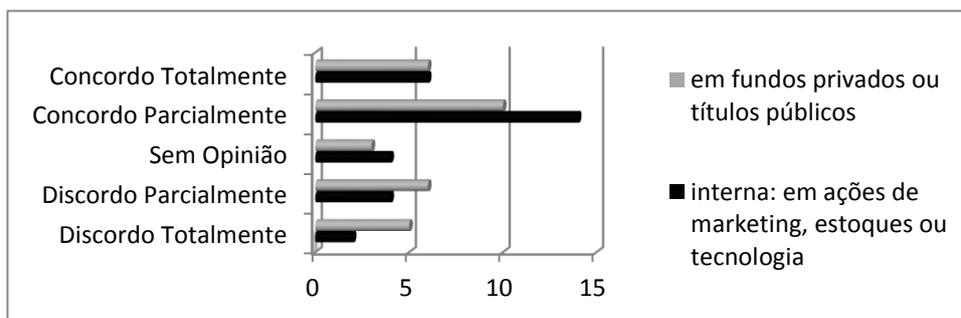
prática, foram escolhidos três tópicos: logística, fluxo de informações e negociação de pagamentos. O gráfico 7 mostra que as empresas da amostra possuem parcerias com os fornecedores, em maior número facilidades na logística e troca de conhecimentos e em menor número facilidades com pagamentos. É relevante destacar que quando perguntados sobre facilidades com os pagamentos, 16,6% dos gestores responderam “sem opinião”, muito provavelmente por não quererem fornecer esta informação.

Na revisão de literatura foi apresentado o conceito de “Gerenciamento de custos interorganizacionais” (GCI), que de acordo com os conceitos apresentados por Telles e Borrinelli (2011), consiste na condução de atividades operacionais em conjunto com todas as empresas da cadeia de valor, por meio de uma rede de fornecimento, com o objetivo de

controle de custos e garantia de retorno para toda a cadeia. É válido lembrar este conceito neste momento em que se tem os resultados da pesquisa apresentados nos gráficos acima pois observa-se que é uma ferramenta muito útil para pequenas empresas mas talvez longe de ser aplicada pelas mesmas.

### Investimentos

**Gráfico 8.** Questões 14 e 16. A sobra de caixa é aplicada em fundos privados ou títulos públicos e/ou internamente, em ações de marketing, estoques ou tecnologia?

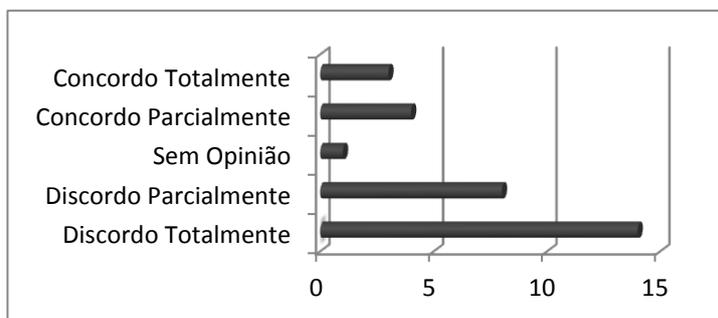


Fonte: pesquisa dos autores

A partir do gráfico acima, conclui-se que a sobra de caixa é aplicada na grande maioria dos casos, sendo esta dividida em aplicações internas e investimentos externos, ou, como mostram os números, em alguns casos nos dois tipos. Neste momento faz-se importante lembrar os resultados do estudo de Dantas, Matsumoto e

Sousa (2011), que identificaram na amostra pesquisada que o setor de compras é o que mais recebe recursos dentro das PME, fato proveniente da decisão de investimento na ampliação dos estoques e ainda apontam que para estratégia de crescimento econômico, a publicidade foi apontada como principal recebedora de recursos.

**Gráfico 9.** Questão 16. A sobra de caixa é aplicada de acordo com o que estudos técnicos indicam como sendo o título mais vantajoso para a empresa?



Apesar de a maior parte da amostra aplicar a sobra de caixa, observando os resultados do gráfico 9 acima nota-se que somente 10% dos gestores fazem estudos técnicos para saber qual as necessidades de investimento e qual título é mais vantajoso. Fato que comprova as palavras de Kassai e Nova (2006), quando aponta como ponto fraco das pequenas empresas, onde as decisões financeiras estão centralizadas no dono, o fato deste, por não dominar os conhecimentos e as análises financeiras, apelar para um relacionamento pessoal com o gerente de seu banco. Além de não se poder confiar cegamente no gerente, outro problema é que a pequena empresa não dispõe de uma contabilidade confiável.

## 5. CONCLUSÃO

Mencionou Zuini (2011) que para manter a saúde financeira é preciso ter controle sobre os números e as finanças, manter as contas organizadas

por meio de planilhas de controle de caixa, contas a pagar e contas a receber, despesas, vendas, estoque e planilha consolidadora (receita menos despesas e dívidas). Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas da amostra possuem esses controles, inclusive nas respostas à pergunta aberta, foram inúmeras vezes mencionados que é essencial para manter a saúde financeira a elaboração de controles de entradas e saídas. Porém observou-se que existem dificuldades na análise dessas contas, talvez pela falta de especialização dos gestores na área. Além do que, provavelmente nem sempre esses controles estejam sendo atualizados, o que os torna imprecisos, dando vieses equivocados no auxílio à tomada de decisão.

A pesquisa mostrou que os gestores de pequenas e médias empresas de alimentos fazem esforços em várias áreas para manterem a saúde financeira de suas organizações. Na área financeira elaborando controles de fluxo de caixa,

custos, despesas e vendas, mensurando assim a lucratividade e organizando as contas a pagar e contas a receber. Na área de marketing, criando promoções dentro da loja, assessoria de imprensa, publicidade em jornais, revistas e rádio, almoços para jornalistas, entre outros, para manterem uma boa cartela de clientes. Também foi muito citado o esforço para manter a qualidade e assim manter a clientela fiel. Com relação aos estoques, foram citadas em inúmeras respostas à pergunta aberta a importância da gestão de estoques, pesquisa do fluxo de mercadorias, mensuração de perdas, negociação com fornecedores, entre outros.

Observou-se que, dentre os assuntos pesquisados, no geral, as empresas da amostra elaboram fluxo de caixa, gerem o capital de giro, porém de forma superficial, buscam boas relações com os fornecedores, mas ainda não exploram essas relações talvez por não conhecerem as possibilidades de aumento da lucratividade e competitividade com o aprimoramento dessas relações. Por fim, investem a sobra de caixa, mais internamente do que em títulos ou fundos, e quando fazem, o fazem sem estudos, sem critérios. No geral, as ferramentas para se manter uma boa saúde financeira

apresentadas pela literatura são aplicadas nessas empresas, talvez não da forma precisa e estratégica, mas de uma forma ou de outra, o que na realidade os gestores fazem não diverge do que a literatura propõe. Por exemplo, apuram o valor necessário para a manutenção do negócio durante um mês, mas não chamam isso de capital de giro mínimo ou não fazem isso periodicamente, ou ainda, não fazem uma análise buscando identificar causadores do aumento desse valor.

Assim, a presente pesquisa tentou mostrar a relevância para o público com interesse na gestão de pequenas e médias empresas por mostrar que o que é apresentado na teoria, pode e é aplicado de alguma forma na prática. Afinal, de acordo com a amostra pesquisada, em que 70% das empresas, possuem mais de 4 anos, estão sobrevivendo através das ferramentas apresentadas no trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

1. ADAMS, Jeffrey H.; KHOJA, Faiza M.; KAUFFMAN, Ralph. **An Empirical Study of Buyer-Supplier Relationships within Small Business Organizations**. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.>

- [1111/j.1540-627X.2011.00342.x/pdf](#)> Acesso em: 10 de mar. 2012.
2. BRASIL. **Lei Complementar no 139, 10 nov. 2011.** Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2011/leicp139.htm>. Acesso em 11 de abril de 2012.
  3. DANTAS, José Alves; MATSUMOTO, Alberto S.; SOUSA, Denisleia Ferreira de. **Principais investimentos realizados pelas micro e pequenas empresas do Distrito Federal para desenvolvimento de seus negócios.** Distrito Federal: TCC, UCB, 2011.
  4. DIAS, Regina Lúcia de Carvalho Januário. **A Contabilidade como Fonte de Informação às Micros e Pequenas Empresas do Setor de Serviços: Um estudo na Barra da Tijuca na cidade do Rio de Janeiro no período de 2009 a 2010.** 2010. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/2393339/regina%20lucia%20de%20carvalho%20januario%20dias%20completa.pdf>. Acesso em: 10 de mar. 2012.
  5. FELIPPE, Mário Celso de; ISHISAKI, Norio; KROM, Valdevino. **Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos.** 2007. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE\\_completo.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm)> Acesso em: 24 de mar. 2012.
  6. GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12 ed. São Paulo: Harba, 2012.
  7. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. IBGE - Estudos e Pesquisas Informação Econômica: número 1.** Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 de abril de 2012.
  8. KASSAI, José Roberto; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa. **Pequenas empresas: como é difícil “levantar dinheiro!”** 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11251/6647>. Acesso em: 18 de mar. 2012.
  9. LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
  10. LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**

- Ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.
11. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010
12. MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços – Abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.
13. MOURA, Luciano Raizer. **A necessidade de fornecedores qualificados**. Disponível em: <<http://www.prodfor.com.br/artigos/item/94-a-necessidade-de-fornecedores-qualificados>>. Acesso em: 4 de maio de 2012.
14. PEREIRA, Franciele Amaro; SOUZA, Zilmar José de. **Análise da gestão do capital de giro em uma empresa de médio porte da região de Ribeirão Preto (SP): um estudo de caso**. 2011. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=184](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=184)>. Acesso em: 15 de mar. 2012.
15. RIBEIRO, Luís Eduardo. **Medida dos requisitos para a sobrevivência de micro e pequenas empresas**. 2006. Disponível em: <[http://www.ppga.com.br/mestrado/2006/ribeiro-luiz\\_eduardo.pdf](http://www.ppga.com.br/mestrado/2006/ribeiro-luiz_eduardo.pdf)>. Acesso em: 06 de mar. 2012.
16. ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.
17. SAMPAIO, Francisco Clerton Melo; BATISTA, Paulo César de Sousa. **Contribuições para o Brasil da literatura de finanças européia**. Disponível em: <[http://www.uece.br/propgpq/semana\\_universitaria/anais/anais2002/anais/Trabalhos\\_completos/Sociais-ok/contribuicoesBrasil.doc](http://www.uece.br/propgpq/semana_universitaria/anais/anais2002/anais/Trabalhos_completos/Sociais-ok/contribuicoesBrasil.doc)>. Acesso em: 06 de mar. 2012.
18. SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011: Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 26 de abril de 2012.
19. \_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 26 de abril de 2012.
20. TELLES, Samantha Valentim; BORRINELLI, Márcio Luiz. **Relacionamento entre empresas na**

**cadeia de valor de uma prestadora de serviços de coleta de lixo da cidade de São Paulo – Um estudo de caso sobre alguns aspectos da Gestão de Custos Interorganizacionais.** Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos11-2011/284.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2012.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2014-12-09  
Last received: 2014-12-11  
Accepted: 2014-12-11  
Publishing: 2014-12-19

21. UENO, Rodrigo Bergame; NOVA, Silvia P. de Castro Casa. **“Um estudo sobre a percepção do micro e pequeno empresário sobre a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão”.** 2006. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/an\\_busca.asp?txtbusca=micro+e+pequeno+empres%E1rio&Submit=Buscar](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/an_busca.asp?txtbusca=micro+e+pequeno+empres%E1rio&Submit=Buscar). Acesso em: 15 de mar. 2012.
22. VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.
23. ZUINI, Priscila. **Como proteger a saúde financeira da sua empresa.** 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-protger-a-saude-finaceira-da-sua-empresa?page=1>. Acesso em: 14 de set. 2012.