

Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas

Marcos Antônio Barreto Trindade*
Menahem Begin Portella Nunes**
Thiago dos Santos Linhares***
Rivanda Meira Teixeira****

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal identificar como a gestão do capital de giro contribui para a manutenção das atividades das micro e pequenas empresas. Especificamente identificou as fontes de capital de giro das micro e pequenas empresas, como ocorre o fluxo desse recurso, os fatores que contribuem para a necessidade de capital de giro e os problemas enfrentados pela gestão do capital de giro nessas empresas. Para melhor análise do tema abordado e das suas implicações no contexto das micro e pequenas empresas, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos. Foram estudados os casos de duas empresas de porte diferente, uma microempresa e uma empresa de pequeno porte. As entrevistas foram baseadas em um roteiro, com questões abertas, elaborado a partir das categorias analíticas definidas para o estudo. Nos dois casos estudados, verificou-se

* Universidade Federal de Sergipe; barreto_trindade@msn.com

** Universidade Federal de Sergipe; menahemnunes@click21.com.br

*** Universidade Federal de Sergipe; linhares84@hotmail.com

**** Professora do Departamento em Administração e Mestrado em Economia (Nupec) da Universidade Federal de Sergipe; Doutora em Administração pela Cranfield University – Inglaterra; Pós-doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia; Pós-doutorado sobre Empreendedorismo em Turismo na HEC em Montreal, Canadá; rivandateixeira@yahoo.com

que, apesar de as empresas serem de porte e setores distintos, os problemas enfrentados pela administração de capital de giro são muito semelhantes e que as ações adotadas para combatê-los são praticamente as mesmas. Identificou-se que as duas empresas apontam a inadimplência e o descasamento entre prazos de pagamento e de recebimento como os principais fatores que dificultam o processo de gestão do capital de giro.

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

1 INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), do Estado de São Paulo (2006), as micro e pequenas empresas representam 98% das 5,1 milhões de empresas formais brasileiras e absorvem 67% da mão de obra ocupada no setor privado, desempenhando importante papel econômico e social. No entanto, outro estudo do Sebrae – SP (2008) revela um dado preocupante: 62% delas desaparecem antes dos cinco anos de vida.

O fechamento dessas unidades produtivas traz consequências negativas para a economia do país, como a perda de capital de investimento, o aumento das taxas de desemprego e o aumento da inadimplência dessas empresas com outras empresas e o governo (DE PAULA, 2008, p. 4).

Diante da representatividade e relevância dessas empresas, pesquisas procuram identificar e analisar os fatores que podem influenciar o seu desempenho, contribuindo para o seu sucesso ou fracasso.

Em 2004, o Sebrae e a Fundação Universitária de Brasília (Fubra) apresentaram os resultados da pesquisa sobre os Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil, referentes ao período 2000/2002. De acordo com a pesquisa, entre as principais causas para o fechamento das empresas, destacaram-se a falta de capital de giro (42%), problemas financeiros (21%), maus pagadores (16%), falta de crédito bancário (14%).

Estudo do Sebrae (2005), publicado no *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*, apontou os principais fatores de encerramento das atividades das empresas extintas, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários, e destacou que a falta de capital de giro é indicada como a principal razão para o fechamento dessas empresas, com 24,1% das opiniões, seguida da alta carga tributária (16%) e da falta de clientes (8%).

Alguns autores reforçam a importância de uma gestão eficiente do capital de giro para a sobrevivência das empresas. De acordo com Braga (1989, p.

81), “[...] as concordatas e falências geralmente constituem o desfecho natural para as soluções inadequadas dos problemas de gestão do capital de giro.”

Por sua vez, Assaf Neto (1995, p. 13) ressalta que “[...] uma administração inadequada de capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.”

Esse posicionamento é ratificado em Longenecker et al. (2007, p. 395):

A gestão do capital de giro – gestão do capital de curto prazo (ativos circulantes) e dos recursos financeiros de curto prazo (passivos circulantes) – é extremamente importante para as pequenas empresas. De fato, não existe matéria na área de finanças mais importante e ao mesmo tempo mais mal-entendida. As boas oportunidades de negócio podem ser irreparavelmente danificadas pela gestão ineficiente dos ativos e passivos de curto prazo.

Considerando que a falta de capital de giro é apontada pelos próprios empresários como principal fator para o fechamento das micro e pequenas empresas e que a adequada gestão desse recurso é uma prática essencial para evitar a sua escassez, o presente estudo tem como objetivo principal identificar como a gestão do capital de giro contribui para a manutenção das atividades das micro e pequenas empresas.

Pretende-se, especificamente, delinear o perfil das duas empresas analisadas, identificar as fontes de capital de giro das micro e pequenas empresas, demonstrar como acontece o fluxo desse recurso, identificar os fatores que contribuem para a necessidade de capital de giro e, por fim, os problemas enfrentados pela gestão do capital de giro.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

De acordo com a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada que:

- a) no caso das microempresas, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) em relação às empresas de pequeno porte, 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). (BRASIL, 2006).

Para o Sebrae, o critério utilizado para classificação do porte das empresas é o número de empregados. Conforme esse critério, as microempresas são aquelas que possuem um total de até 19 empregados na indústria e de até nove no comércio, enquanto as pequenas empresas são as que apresentam um quantitativo de 20 a 99 empregados na indústria e de 10 a 49 no comércio.

O Brasil possui um total de 5,1 milhões de empresas, das quais 98% são micro e pequenas empresas, as quais empregam cerca de 67% do pessoal ocupado no setor privado (SEBRAE, 2006).

A representatividade das micro e pequenas empresas na atividade empresarial nacional é destacada por diversos autores (KOTESKI, 2004; DE PAULA, 2008; FERREIRA et al., 2008), ao apontarem essas empresas como um dos principais pilares para a sustentação da economia brasileira, por se destacarem como geradoras de ocupação e renda no país e por contribuírem de forma crescente para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) anual.

A necessidade de incentivar o desenvolvimento e a manutenção das atividades das micro e pequenas empresas é reconhecida na própria Constituição Federal de 1988.

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, 1988).

Contudo, de acordo com Ferreira et al. (2008, p. 1), “[...] há um fato que compromete um maior crescimento do número de empresas e, por conseguinte, da economia, que são os altos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas.”

Dados de um estudo realizado pelo Sebrae – SP (2006) revelam que 27% das MPEs fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo ano, 46% fecham antes do terceiro ano, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade.

Entre os fatores que podem contribuir para o fechamento dessas empresas, destacam-se: a falta de capital de giro, problemas financeiros, carga tributária elevada, recessão econômica, falta de cliente e concorrência (FERREIRA; MACEDO, 2007).

Diante desse cenário, é de fundamental importância que o administrador das micro e pequenas empresas dedique atenção especial à gestão finan-

ceira de sua empresa, dando ênfase à gestão do capital de giro, para que a falta desse recurso não venha a ser um fator decisivo para o seu fechamento.

3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Assaf Neto (2008, p. 36), ao tratar da responsabilidade da Administração Financeira, a conceitua como “[...] um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.”

Esse conceito é ratificado por Johnson (1973, p. 29), quando define que a gestão financeira tem por objetivo saldar contas e maximizar o valor atual do lucro dos proprietários, executando três funções básicas: planejamento e controle financeiro, levantamento de fundos e investimento de fundos.

Para atingir esses objetivos, são utilizadas como ferramentas as demonstrações contábeis, como balanço patrimonial e demonstrativo do resultado do exercício.

A partir da análise das diversas demonstrações, é possível extrair indicadores e índices que irão diagnosticar e nortear a administração das finanças da empresa. Assaf Neto (2008, p. 110) destaca como principal benefício da análise dos demonstrativos a possibilidade de avaliar os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa causam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

Entre os indicadores obtidos na análise dos demonstrativos, destacam-se os índices econômico-financeiros, explicitados com os indicadores de liquidez, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral, e com os índices de atividade, como prazo médio de estocagem, prazo médio de pagamento a fornecedores e prazo médio de cobranças.

Ainda tratando das análises dos demonstrativos, ressalta-se a importância da elaboração do fluxo de caixa, com o qual pode ser analisada a liquidez e o equilíbrio financeiro.

Jaffe (2002, p. 70) afirma que o fluxo de caixa resulta da adição de fluxos de caixa de operações (das atividades normais da empresa na fabricação e venda de produtos e na prestação de serviços), fluxos de caixa de atividades de investimento (aquisições ou vendas de ativos permanentes) e fluxos de caixa de atividades de financiamento (pagamentos líquidos a credores e proprietários).

Longenecker et al. (2007, p. 185) apontam princípios básicos que governam o financiamento empresarial, como:

Quanto mais ativos uma empresa precisa, mais exigências de financiamento ela requer. Assim, uma empresa com rápido crescimento

das vendas tem grande necessidade de ativos e, conseqüentemente, maior pressão para achar financiamento – e essa pressão pode ser intolerável se não for gerenciada cuidadosamente.

Eles afirmam ainda que “[...] uma empresa deve financiar seu crescimento de modo a manter uma liquidez apropriada. Liquidez mede o grau de quanto uma empresa possui de ativos circulantes disponíveis para cobrir dívidas de curto prazo próximas do vencimento.” (LONGENECKER et al., 2007, p. 185).

Cerbasi e Paschoarelli (2008, p. 120) ressaltam que, na criação de empresas, os empreendedores dedicam atenção à estrutura e equipamentos necessários para o funcionamento, bem como recursos humanos e localização da empresa, e esquecem ou ignoram a formação do capital necessário para a sua operacionalização.

Esse problema também foi apontado por Longenecker et al. (2007, p. 185) ao afirmarem que:

[...] a necessidade de uma liquidez adequada em pequenas empresas merece ênfase especial. Uma fraqueza comum em financiamento para pequenos negócios é um investimento desproporcionalmente pequeno em ativos líquidos. Torna-se muito dinheiro preso a ativos que são difíceis de converter em caixa.

As citações destacam a importância do capital de giro como elemento vital da administração financeira e sobrevivência das micro e pequenas empresas.

4 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Capital de giro é identificado por Assaf Neto (2008, p. 516) como um volume de capital aplicado pela empresa no seu ciclo operacional de curto prazo, que assume diversas formas ao longo do seu processo produtivo e de vendas.

Braga (1989, p. 81) descreve capital de giro como: “[...] recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes.”

Para tornar mais fácil a compreensão do que seja capital de giro, pode-se citar Brom e Balian (2007), que definem capital de giro de uma forma bem mais objetiva e clara: trata-se dos recursos a serem desembolsados antes dos recebimentos das vendas dos produtos ou serviços de uma empresa e que são necessários para mantê-la funcionando.

Mehta (1978) explica que os recursos que compõem o capital de giro são de curto prazo, não superando um ano, e que são convertidos rapidamente em outros ativos, como o saldo de caixa que é usado para recompor os estoques; os níveis de estoque diminuem à medida que as vendas a prazo são realizadas, que incrementam os saldos da rubrica de contas a receber; o recebimento das contas a receber aumenta os saldos de caixa. Esse fluxo é amplamente estudado nos livros de administração financeira.

As afirmações de Mehta (1978) são ratificadas e complementadas por Assaf Neto e Silva (1995, p. 13), ao dizerem que:

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidade dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, crédito, produção, etc.

O nível de capital de giro disponível de uma empresa influencia diretamente a sua liquidez e rentabilidade (ASSAF NETO; SILVA, 1995). Os autores destacam ainda a relevância do capital de giro no desempenho operacional da empresa, pois esse representa mais da metade de seus ativos totais investidos, e, por consequência, uma má-gestão geralmente provoca o encerramento das atividades da empresa.

De acordo com Lowe (2001, tradução nossa), a administração do fluxo de caixa é simples na teoria, mas pode ser complexa na execução, pois pode ser difícil decidir como começar; além disso, deve-se ter disciplina para observá-la constantemente, pois existem, com frequência, outras coisas mais interessantes que ocupam seu tempo.

Gitman (1987) afirma que a administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira e que é preciso que se mantenha um nível adequado desse recurso, pois os ativos circulantes de uma empresa devem ser suficientes para cobrir os passivos circulantes. O próprio Gitman (1987, p. 279) ainda diz que o objetivo da administração do capital de giro é:

[...] administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa, de tal forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido. [...] Cada um desses ativos deve ser administrado eficientemente, a fim de se manter a liquidez da empresa, ao mesmo tempo em que se evita um nível alto demais de qualquer um deles.

Para Braga (1989), a gestão do capital de giro é um processo contínuo de tomada de decisões que objetiva garantir a liquidez da empresa e que tem relação direta com sua rentabilidade; ela preocupa-se com a gestão dos ativos e passivos circulantes e com as inter-relações existentes entre eles.

Brom e Balian (2007, p. 55) argumentam: “A gestão do capital de giro é de fundamental importância, pois o caixa reflete o que ocorre na organização, como sua capacidade de pagar obrigações em dia e de gerar retorno aos acionistas.”

Um dos fatores que dificultam a gestão do capital de giro apontado por Mehta (1978) é a carência de instantaneidade e sincronização entre três atividades básicas, que são: produção, distribuição (vendas) e cobrança. Afirma ainda que, se não houvesse essa carência, a gestão do capital de giro de uma empresa seria um problema trivial; como isso é algo extremamente difícil de ocorrer, a administração eficaz do capital de giro torna-se cada vez mais necessária ao bom desenvolvimento das atividades operacionais da empresa.

Lowe (2001, tradução nossa) diz que há duas maneiras de ver o fluxo de caixa: a prevenção, que procura antever os problemas, e a resolução, que lida com os problemas a partir do momento em que eles surgem. A prevenção é apontada por Lowe (2001) como a melhor das duas opções, pois se existe uma visão de possibilidades futuras, muitos problemas podem ser evitados; quanto aos que não puderem ser evitados, pode-se reduzir a gravidade dos seus efeitos. A autora ainda faz a seguinte observação:

Se existe algo que possa quebrar a sua companhia, especialmente quando ela é pequena, é o fluxo de caixa. Um banqueiro me disse uma vez que muitas companhias que ele viu sair do mercado, na sua maioria eram rentáveis somente tiveram problemas financeiros, e foram forçadas a fechar. Se você prestar atenção para o seu fluxo de caixa e pensar sobre isso todos os dias, você terá uma vantagem sobre quase todos os seus concorrentes, e se manterá em crescimento enquanto outras companhias desaparecerão. A quantidade de atenção que você presta ao fluxo de caixa pode literalmente significar a diferença entre a vida ou a morte de sua companhia. (LOWE, 2001, tradução nossa).

Assaf Neto (2008) destaca que, nos últimos anos, a importância da administração do capital de giro alcançou patamares mais altos devido às elevadas taxas de juros praticadas pelo mercado, pelo aumento da concorrência e das políticas de expansão das empresas. Ele também ressalta que essa atividade deve garantir à empresa que a política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento sejam executados de forma eficiente.

Pode-se verificar que os diversos autores citados reconhecem a relevância do capital de giro para as empresas e que a eficiente gestão desse importante recurso pode influenciar no sucesso da organização.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caráter teórico-empírico, do tipo exploratório e qualitativo. De acordo com Triviños (1987, p. 109), “[...] os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.” Por sua vez, Gil (1999) destaca como principal finalidade desse tipo de estudo a sua capacidade de promover o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de conceitos e ideias.

O método qualitativo parte da perspectiva de que, para melhor compreender um fenômeno, o investigador deverá estudá-lo em seu próprio contexto e procurar entendê-lo a partir das perspectivas dos indivíduos nele envolvidos, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

Outra característica do método qualitativo é que as informações coletadas pelo pesquisador não são expressas em números, ou os números apresentados proporcionam conclusões de pouca relevância, pois a análise desse método é realizada predominantemente com dados qualitativos (MOREIRA, 2000).

Para melhor análise do tema abordado e das suas implicações no contexto das micro e pequenas empresas, utilizou-se do método de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso representa a estratégia preferida pelo investigador quando se procura responder a questões do tipo “como” e “por quê”, quando há um menor controle do pesquisador sobre os acontecimentos estudados e quando o foco se encontra em fenômenos atuais que serão mais bem analisados em algum contexto da vida real (YIN, 2005; GODOY, 1995). Foram estudados os casos de duas empresas de porte diferente, uma microempresa e uma empresa de pequeno porte.

Nesta pesquisa, utilizaram-se como fonte de evidência, entrevistas semiestruturadas, pois permitem ao entrevistador desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, podendo explorar a questão de forma mais ampla (LAKATOS; MARCONI, 2008).

As entrevistas foram baseadas em um roteiro, com questões abertas, em que os entrevistadores tiveram a liberdade de realizar perguntas adicionais e de interagir com os entrevistados, buscando maior entendimento de suas respostas.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir das categorias analíticas de interesse desta pesquisa, que são: delinear o perfil da empresa, as fontes de

capital de giro, a necessidade de capital de giro, o fluxo de capital de giro e os problemas da gestão de capital.

A gravação das entrevistas foi autorizada pelos empresários, assim como a utilização dos nomes das empresas.

O primeiro caso foi o da Via Bella Enxovais Formiga Ltda., empresa de pequeno porte do ramo da indústria têxtil. Foram entrevistados, simultaneamente, os seus dois sócios, que atuam, especialmente, em áreas diferentes, o primeiro na área de produção e o segundo na área de vendas. No segundo caso, entrevistou-se o proprietário da microempresa Cristo Autopeças Ltda., que atua há cerca de seis anos no ramo de autopeças, utilizando-se o mesmo roteiro de entrevista anterior.

Todo o conteúdo das entrevistas foi transcrito, e procurou-se evidenciar as semelhanças e diferenças entre os dois casos, de forma que fosse possível efetuar uma análise comparativa deles.

6 O CASO DA EMPRESA VIA BELLA ENXOVAIS FORMIGA LTDA. ME

O primeiro caso analisado foi o da empresa Via Bella Enxovais Formiga Ltda ME, da indústria têxtil, que atua no ramo de confecção de artigos para cama, mesa e banho, comercializando produtos da sua própria marca e terceirizando a industrialização de outras marcas do mercado, faturando, em média, R\$ 35.000 mensais.

Aproveitando uma oportunidade enxergada pelos sócios, a empresa foi constituída no dia 2 de junho de 2008, sob a forma jurídica de sociedade empresária limitada, conforme orientação do contador; apesar do pouco tempo de constituição, já conta com vários representantes espalhados pelo Brasil, atendendo a vários estados, do Piauí ao Paraná.

Seu quadro societário é composto pela senhora Nara Aparecida Santos Formiga e pelo senhor Cristiano Santos Formiga; tem um quadro funcional de 27 empregados.

Cada sócio é responsável por uma área distinta na empresa: a senhora Nara é responsável pela produção e o senhor Cristiano pela área de vendas, sendo a primeira apontada como a área mais importante. No que diz respeito à administração da empresa, contratualmente, a senhora Nara aparece como representante legal, mas, na prática, o que se encontra é uma administração participativa, sendo as decisões tomadas conjuntamente pelos sócios.

Localizada na cidade de Aracaju (SE), caracteriza-se como empresa de pequeno porte, segundo a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, por auferir receita bruta anual entre R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta

mil reais) e R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), e, também, pela classificação realizada pelo Sebrae, por atuar no setor industrial e possuir um quadro funcional dotado de um número entre 20 e 99 empregados.

Assim como o capital empregado nos investimentos fixos quando da abertura da empresa, os recursos alocados para o capital de giro inicial também foram provenientes de reservas da família. Com a expansão dos negócios, houve a necessidade de captar recursos com terceiros, principalmente bancos.

Outras formas importantes de capitalização utilizadas pela empresa são: obtenção de prazos para pagamento das compras realizadas, que somente foi possível quando da conquista da credibilidade com os fornecedores. Nos momentos em que o capital de giro alcança níveis críticos, é colocada em prática a política de promoções, que visa a incentivar os seus clientes a realizarem seus pagamentos à vista.

A maior parte dos recursos alocados para o capital de giro leva em torno de 40 dias para concluir o seu ciclo completo e estar disponível para ser novamente empregado. Essa é a realidade encontrada quando considerada apenas a atividade principal da empresa, que é a terceirização. A parcela restante empregada na produção e comercialização da linha de produtos que leva a sua própria marca, normalmente, possui um ciclo maior, com duração média de 50 dias.

Em relação ao prazo e volume, a empresa obtém de seus fornecedores, em média, 30 dias para honrar os seus compromissos; 100% das compras são realizadas a prazo, os recebimentos das vendas variam entre 10 e 60 dias, dependendo do nicho de mercado atendido, sendo as vendas a prazo responsáveis por 80% das vendas totais realizadas.

Os estoques possuem um prazo de permanência em torno de 30 dias e são administrados de forma informatizada mediante *software* específico. Em média, os estoques mantidos representam um volume financeiro de aproximadamente R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais), mas, apenas a menor parte, algo em torno de R\$ 7.000,00 (sete mil reais), é desembolsado pela empresa. O restante é referente aos insumos disponibilizados pelos clientes demandantes da terceirização.

Os principais problemas enfrentados pela administração do capital de giro são a inadimplência e o descasamento entre os prazos de recebimento e pagamento; a primeira apontada como a que tem maior impacto negativo no ciclo do capital de giro, gerando, em muitos casos, a necessidade de procurar fontes alternativas para incrementar esse recurso, tornando-se as instituições financeiras as fontes mais usuais. Esses recursos adicionais normalmente são utilizados para pagamento dos salários dos funcionários e obrigações diversas, cujo prazo de exigibilidade esteja se esgotando.

7 O CASO DA EMPRESA CRISTO AUTO PEÇAS LTDA.

A empresa Cristo Auto Peças Ltda. atua no setor de comércio varejista no ramo de peças e acessórios para veículos, faturando, em média, R\$ 12.000 mensais.

Constituída no dia 10 de abril de 2003, originou-se de uma oportunidade identificada por um dos seus sócios, o senhor José Ednilson Carvalho Santana, que já detinha experiência na área de atuação da empresa. Foi aberta sob a forma jurídica de sociedade empresária limitada, forma essa escolhida como meio de facilitar o acesso ao crédito bancário e obter menores cargas tributárias. Possui dois sócios, o senhor José e a senhora Marizete Carvalho Santana; seu quadro funcional é composto por um único empregado.

A administração da empresa é exercida exclusivamente pelo senhor José, que vê o setor de finanças como o mais importante; para auxiliar a tomada de decisão, é utilizada a assessoria do contador, ficando a participação da senhora Marizete limitada à distribuição dos lucros e ao apoio financeiro de que eventualmente a empresa necessite.

Localizada na cidade de Aracaju (SE), em área estratégica, bem servida de oficinas e lojas de veículos, caracteriza-se como microempresa, segundo a lei citada no primeiro caso, e também na classificação realizada pelo Sebrae, por atuar no setor de comércio e possuir um quadro funcional dotado de até nove empregados.

Os recursos utilizados na abertura da empresa foram originários de reservas financeiras e bens pertencentes aos próprios sócios; esses recursos foram utilizados, sobretudo, nos investimentos em equipamentos, mobiliário, estoques e capital de giro. Somente quando a empresa alcançou um patamar financeiro estável, com um volume de vendas que permitisse a manutenção de suas atividades operacionais, é que se buscaram fontes externas de financiamento, principalmente bancos, que pudessem proporcionar o crescimento da empresa. Outra forma utilizada para o financiamento do capital de giro é a obtenção de prazos para pagamento das compras realizadas.

O ciclo do capital de giro ocorre em aproximadamente 30 dias, quando volta a estar novamente disponível para ser empregado na operacionalização do negócio.

O percentual de compras realizadas a prazo é de 100%, e o prazo médio concedido pelos fornecedores para a empresa efetuar os pagamentos é de 60 dias. As vendas efetuadas a prazo praticamente atingem 100% do total de vendas realizadas, e o prazo médio de recebimento gira em torno de 30 dias.

O estoque tem um prazo de giro de 30 dias e é controlado de forma manual; os pedidos de ressuprimento são baseados na experiência do sócio-ad-

ministrador. Normalmente, a empresa mantém, em mercadorias estocadas, um montante financeiro de aproximadamente R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

A inadimplência e as oscilações nas vendas, provocadas pelas mudanças de cenário do mercado, são apontadas pela empresa como os principais fatores que influenciam negativamente no perfeito fluxo do capital de giro e, portanto, são os mais acompanhados e controlados pela administração desse capital.

Quando esses fatores não permitem que o nível de capital de giro seja suficiente para cumprir as obrigações do período, um reforço extra é captado com amigos e principalmente bancos, sendo uma boa parcela desses recursos empregada nos compromissos assumidos com os fornecedores.

8 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

De acordo com Assaf Neto (2008), toda empresa possui capacidade financeira limitada até um determinado nível de negócio. Quando esse limite começa a exceder, as empresas ficam mais vulneráveis às oscilações dos negócios e tendem a necessitar de um incremento em seu capital de giro.

Nas duas empresas analisadas, verificou-se que a origem dos recursos empregados para a abertura do negócio, assim como para sua operacionalização, foi proveniente de reservas financeiras de familiares e de bens dos próprios sócios. À medida que os negócios da empresa foram se expandindo, a necessidade de utilização de recursos de terceiros, principalmente de instituições financeiras, foi proporcionalmente aumentando.

No caso da empresa Via Bella Enxovais Formiga Ltda., pôde-se perceber que as projeções iniciais quanto ao volume da produção e dos recursos financeiros necessários para o início de suas atividades foram subestimadas, pois apesar de ter apenas um ano e quatro meses de existência, a empresa vem obtendo crescimento acima das expectativas de seus sócios. Com isso, o recurso inicial da empresa, captado com a família, tornou-se insuficiente para acompanhar esse crescimento, sendo necessário buscar recursos adicionais, em instituições financeiras, que pudessem atender às novas necessidades causadas pela expansão dos negócios. Essa busca de financiamento foi explicada pela proprietária do negócio:

A princípio a nossa intenção não era ser tão grande, então o recurso inicial foi próprio. Meu marido financiou. Ele tinha um valor guardado, era uma poupança que estava lá. Ele achou muito boa a nossa ideia e então nos financiou, até nós procurarmos o banco (informação verbal)¹.

No caso da empresa Cristo Auto Peças Ltda., constatou-se ter havido uma preocupação inicial em não captar recursos com instituições financeiras, evitando aumentar as despesas da empresa na sua fase de implantação. Esses recursos mais onerosos somente vieram a ser utilizados em uma fase posterior, quando o sócio-administrador começou a perceber oportunidades no mercado que poderiam ser benéficas à manutenção ou expansão dos seus negócios.

Fazendo um comparativo entre as duas empresas, fica evidente que os bancos tornaram-se importantes fontes de financiamento para o capital de giro empregado. Entretanto, outras fontes importantes puderam ser identificadas, a exemplo dos fornecedores, por intermédio da concessão de prazos para pagamento das compras de insumos e mercadorias, bem como os próprios clientes, ao realizarem compras à vista ou em prazos mais curtos, gerando um aumento de caixa para a empresa.

Para que seja possível alcançar o equilíbrio financeiro, as empresas devem estabelecer uma vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos (ASSAF NETO; SILVA, 1995). Em outras palavras, pode-se dizer que, para atingir esse ponto de equilíbrio, as empresas devem procurar alinhar o prazo para pagamento de suas obrigações financeiras, com o prazo para recebimento de suas vendas.

Constatou-se que as duas empresas realizavam todas as suas compras a prazo e que tinham a mesma preocupação em obter prazos que pudessem coincidir com a previsão de recebimento de suas vendas, evitando que as empresas necessitassem de recorrer a outras fontes para realizar o pagamento de suas obrigações.

Apesar dos prazos concedidos pelos fornecedores, as duas empresas apontam a existência de momentos de dificuldades para manter seus pagamentos em dia. Entre as causas que podem comprometer a capacidade da empresa de honrar seus compromissos, foram destacadas as oscilações no mercado, que provocam queda no volume de vendas, e a inadimplência, apontada pelos sócios das duas empresas como principal fator de desequilíbrio financeiro.

Nos momentos em que as vendas estão em baixa e que a inadimplência atinge níveis mais altos, as duas empresas, eventualmente, recorrem às linhas de crédito de financiamento de capital de giro oferecidas pelas instituições financeiras. No entanto, a empresa Via Bella adota ações mais estratégicas para agilizar a entrada de capital no caixa, realizando promoções e redução de preços, visando ao aumento das vendas à vista ou com prazos de recebimento mais curtos, como pode ser visto pelo depoimento da empresária:

Nesse período nós saímos procurando alternativas. Como a gente tem uma linha, a gente corre para tentar realizar uma venda grande, procura novos clientes ou os mesmos clientes para forçar uma venda, faz um preço melhor para ajudar a sair do sufoco (informação verbal)².

Fazendo um diagnóstico da gestão financeira das pequenas empresas, Gitman (1997, p. 700) afirma que um dos maiores problemas financeiros que elas enfrentam é a administração das duplicatas a receber. Isso por que, em geral, essas empresas não conseguem tomar decisões financeiras baseadas em informações seguras e estão sempre ansiosas por aumentar o volume de vendas, mesmo à custa de devedores duvidosos. Ressalta, ainda, que é preferível deixar de atender a um cliente potencial a acumular duplicatas incobráveis, que podem levar a empresa à falência.

Os entrevistados das duas empresas afirmaram que a concessão de prazos para recebimento de suas vendas é prática comum e inevitável, representando elevados percentuais (de 80 a 100%). Inevitável, também, são os problemas de gestão do capital de giro que são gerados com a inadimplência de parte dessas vendas a prazo.

Pode-se perceber que as duas empresas apresentam grande preocupação em reduzir ao máximo o nível de inadimplência, utilizando-se de estratégias diferentes para atingir esse fim.

A Via Bella possui um cadastro de clientes e costuma realizar uma análise mais criteriosa para clientes novos. Além disso, realiza o processo de cobrança e busca a negociação, até mesmo com dilatação dos prazos contratados inicialmente. No caso da Cristo Auto Peças, o proprietário atua fazendo cobrança por telefone e negando crédito para os inadimplentes. “Ligo. Seguro, começo a dizer que não tenho mercadoria” (informação verbal)³.

Segundo Braga (1998, p. 84):

Dependendo do tipo de negócio e da qualidade da sua gestão, cada ciclo do capital de giro será repetido mais ou menos vezes em determinado período. Assim, é de se supor que quanto mais ciclos se completarem em cada período, mais eficientes estarão sendo geridos os recursos aplicados no ativo circulante, ocasionando maior rentabilidade.

O ciclo do capital de giro tem início com a aquisição de mercadoria e termina com o recebimento das vendas. Dentro desse ciclo, faz-se necessário ressaltar um elemento que exerce grande influência nos resultados da administração do capital de giro, por ser importante componente do ativo circulante das empresas: estoque.

Assaf Neto e Silva (1995) apontam que, no processo de gestão de estoques, uma das decisões mais importantes é a de quando e quanto comprar. Ressaltam que as empresas devem analisar as vantagens de possuir estoques, comparando-as com seus custos, para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção.

Quando questionados sobre o nível de estoque que acreditavam ser ideal, para que não exercesse influência negativa nos resultados da gestão do capital de giro, os entrevistados ressaltaram a importância de imobilizar o mínimo necessário dos recursos financeiros disponíveis. Dessa forma, melhora-se o volume de capital de giro e diminui-se o risco de atraso das obrigações de curto e curtíssimo prazo. Os empresários explicam como gerenciam seus estoques.

O menor possível, um nível de 10%, 5%, que não atrapalhe o andamento do negócio, que não falte material para industrialização. É importante manter um nível baixo devido ao valor alto dos insumos. Outra coisa é que o mercado oscila muito. Tem época que aparece muita gente correndo atrás, pedidos grandes e de repente desaparece. Então, se a gente forma um estoque muito grande, a tendência é a gente ficar com aquele dinheiro parado, e a produção da gente é muito rápida. Então se você receber um pedido, em três dias a gente entrega aquilo tranquilamente, tendo o tecido, a matéria-prima, e a gente sempre procura manter um estoque regular de matéria-prima (informação verbal)⁴.

Um limite que não falte. Hoje não vale a pena fazer estoque. Porque as empresas estão tudo perto, Recife, Salvador, Fortaleza. Antigamente você fazia estoque porque demorava a chegar. Agora como você tem as empresas tudo perto, não vale a pena investir o dinheiro em estoque porque não gira, perde comércio. Eu trabalho no giro, como padaria (informação verbal)⁵.

Nos dois casos, ficou transparente a consciência na gestão dos estoques e a preocupação em imobilizar o mínimo necessário dos recursos financeiros, evitando que um volume significativo do capital fique indisponível por um tempo maior que o requerido pelo seu fluxo operacional. Dessa forma, melhora-se o volume de capital de giro disponível e diminui-se o risco de atraso das obrigações de curto e curtíssimo prazo.

8 CONCLUSÃO

O sucesso ou o fracasso das micro e pequenas empresas estão condicionados a diversos fatores, desde a escolha adequada da localidade onde serão instaladas, até a gestão do capital de giro, necessário à manutenção das suas atividades.

Nos dois casos estudados, verificou-se que, apesar de as empresas serem de porte e setores distintos, os problemas enfrentados pela administração de capital de giro são muito semelhantes e que as ações adotadas para combatê-los são praticamente as mesmas.

Foi identificado que as duas empresas apontam a inadimplência e o des-casamento entre prazos de pagamento e de recebimento como os principais fatores que dificultam o processo de gestão do capital de giro.

Entre as ações tomadas quando o nível de capital de giro é insuficiente para cobrir as obrigações de curto e curtíssimo prazo, destaca-se a captação de recursos com os bancos, como a operação utilizada com maior frequência pelas duas empresas.

Esses recursos adicionais, como foi observado nas duas empresas, são utilizados, principalmente, para cobrir as obrigações assumidas com os fornecedores e, portanto, não são recursos que permitem incrementar o nível de alavancagem financeira da empresa, ou seja, são recursos captados com o objetivo de assegurar a continuidade das atividades operacionais nos níveis já existentes e que não proporcionam elevação da rentabilidade.

Mediante análise realizada, foi possível identificar que há, nos dois casos, influência direta da gestão do capital de giro na continuidade das atividades, reforçando, dessa forma, a importância de uma adequada gestão do capital de giro para manutenção das atividades operacionais das micro e pequenas empresas.

Working Capital Management in Micro and Small Firms

Abstract

This study has as main objective to identify how the working capital management contributes for the maintenance of the activities of micro and small firms. Specifically identified the sources of working capital of micro and small companies, the flow of this resource, the factors that contribute for working capital needs and the problems faced for the management of working capital in these firms. For better analysis of the subject and its implications in the context of micro and small companies it was used the method of multiple cases studies. The cases of two companies of different sizes had been studied, a micro and a small firm. The interviews had been based on a script, with opened questions, elaborated from the defined analytical categories for the study. In the two studied cases, it was verified that, although the companies are of distinct size and sectors, the problems faced for the working capital management are very similar and that the adopted actions to fight them are practically the same. It was identified that the two companies point the insolvency and the disassociation between the receiving and payment periods as the main factors that make difficult the working capital management. Keywords: Working Capital. Working Capital Management. Micro and Small firms.

Notas explicativas

¹ Fornecida pela senhora Nara Aparecida Santos Formiga, para fins desta pesquisa.

² Fornecida pela senhora Nara Aparecida Santos Formiga, para fins desta pesquisa.

³ Fornecida pelo senhor José Ednilson Carvalho Santana, para fins desta pesquisa.

⁴ Fornecida por Cristiano Santos Formiga, para fins desta pesquisa.

⁵ Fornecida por José Ednilson Carvalho Santana, para fins desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 8 out. 2009.

_____. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 9 out. 2009.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERBASI, G.; PASCHOARELLI, R. **Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DE PAULA, S. **O Caminho da sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas do Segmento Mercadista**. Salvador, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/bds.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=GEST%C3%83O%20EMPRESARIAL>>. Acesso em: 9 out. 2009.

FERREIRA, C. C.; MACEDO, M. A. S. Micro e pequenas empresas no Brasil e a questão do capital de giro: um estudo exploratório. In: SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. In: Encontro da ANPAD, 22., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 2029, 1995.

JOHNSON, R. W. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista Fae Business**, Curitiba, n. 8, p. 16-18, maio 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LOWE, K. Managing your cash flow. **Entrepreneur**, Califórnia, dez. 2003. Seção Money Management. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/money/moneymanagement/article46736.html>>. Acesso em: 10 out. 2009.

MEHTA, D. P. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1978.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Revista Administração on line Prática – Pesquisa – Ensino**, FECAP, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000.

SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2006.

_____. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: Sebrae, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

Recebido em 23 de fevereiro de 2010

Aceito em 1 de março de 2011