

O CAPITAL DE GIRO COMO COMPONENTE DE UM MODELO DE GESTÃO NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO EM UM SEGMENTO EMPRESARIAL (CLUSTER) DA INDÚSTRIA TÊXTIL

THE WORKING CAPITAL AS A COMPONENT OF A MANAGEMENT MODEL IN THE CONTEXT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A STUDY IN TEXTILE INDUSTRY BUSINESS CLUSTER

Aderson de Castro Soares Neto

Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Mestre em Administração

Rua Guatemala, 167– Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista – SP. Fone: (12) 9105-0988 E FAX: (11) 4812-9400

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3754892075610292>

Email: adersoneto@yahoo.com.br

Hamilton Pozo

Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Pós-doutor em Administração pela FEA – USP. Doutor em Administração pela University of Califórnia.

Rua Guatemala, 167 – Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista – SP. Fone: (12) 9105-0988

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7082129428182587>

Email: hprbrazil@hotmail.com

Takeshy Tachizawa

Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP

Rua Guatemala, 167– Jardim América. CEP 13.231-230 - Campo Limpo Paulista – SP. Fone: (12) 9105-0988 Fax (11) 4812-9400

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5203729599096224>

Email: usptakes@uol.com.br

Data de submissão: 13 Abr. 2011. **Data de aprovação:** 28 Jun. 2011. **Sistema de avaliação:**

Double blind review. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O artigo tem por finalidade analisar a influência do capital de giro dentre os múltiplos fatores que interferem no modelo de gestão das micro e pequenas empresas. Procura investigar sua contribuição como suporte técnico à continuidade dessas organizações no mercado em que atuam. O estudo multicaso considerou cinco empresas do ramo da indústria têxtil localizadas no bairro Bom Retiro em São Paulo. Foram analisadas as fragilidades enunciadas pelos empreendedores pesquisados na gestão do capital de giro de suas empresas. Suas demandas por capital para a condução de seus negócios foram pesquisadas, também, comparativamente às empresas que fecharam por não gerenciar o seu ciclo financeiro, *vis-a-vis* à pesquisa nacional SEBRAE equivalente.

Palavras chave: modelo de gestão, capital de giro, indústria têxtil, continuidade das micro e pequenas empresas.

Abstract

This article aims to analyze the influence of the management of working capital among the multiple factors that interfere in the management process of Micro and Small Enterprises and their contribution to help these organizations continue in the market they serve. The multi case study considers five branch companies of the textile industry located in the neighborhood Bom Retiro in Sao Paulo and analyzes the weaknesses cited by the entrepreneurs in the management of working capital and its need to conduct their business, analyze the percentage of companies that have closed because they have not managed their financial cycle, referenced in the SEBRAE survey.

Keywords: Management model. Working capital. Textile Industry. MSE.

1. Introdução

As Micro e Pequenas Empresas - MPE são de suma importância para a economia brasileira. Elas participam com 86% do total das empresas existentes, com 70% dos postos de trabalho do setor privado e participam com 20% do PIB (TACHIZAWA, 2008). Segundo o IBGE (2006), foram criados 716.604 novos negócios no Brasil no ano de 2004, sendo que 94% deles empregavam até quatro pessoas. Observa-se que, cada vez mais, os pequenos negócios tornam-se importantes na vida econômica de qualquer nação e representam o maior empregador na maioria dos países.

Segundo Wennekers e Thurik (1999), há que se fazer distinção entre o pequeno negócio e o espírito empreendedor, porque o empreendedor utiliza-se das pequenas empresas como veículo para canalizar suas intenções e ambições empreendedoras, partindo daí para iniciar um empreendimento que poderá tomar dimensões maiores após ultrapassar as fases de mortalidade. O empreendedorismo, bem como sua regulamentação e a distinção entre grandes, médios e pequenos empreendimentos, tem história recente no Brasil. A primeira classificação das MPE ocorreu em 1996 por meio de Medida Provisória. Atualmente isto é feito pelo Estatuto da MPE (Lei nº 9.841/99).

Estudos do Instituto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) divulgados mundialmente comprovam que o Brasil é um país de espírito empreendedor. Na pesquisa inicial do GEM (2002), o Brasil ocupava a sétima posição dentre os 37 países estudados, com 13,5% da população economicamente ativa atuando com empreendedorismo. No relatório GEM (2005), o Brasil manteve-se entre os 10 países considerados mais atuantes na atividade empreendedora.

Por outro lado, estudos realizados pelo IBGE (2004) e pelo SEBRAE (2010) apontam um alto índice de mortalidade das empresas brasileiras e demonstram que esse vetor negativo na evolução do número de empreendimentos traz efeitos nefastos para a economia. Observa-se que, quando o assunto é mortalidade das MPE, há uma recorrência na literatura sobre as consequências para a economia do país e sua repercussão na vida financeira e emocional do empreendedor. O SEBRAE-SP (2008) realizou cinco pesquisas, utilizando entrevistas e o rastreamento dos microempresários para aferir a mortalidade de empresas. Constatou-se que a taxa de mortalidade de empresas com até cinco anos de vida, caiu de 71% no estudo realizado em 2000/2001, para 56% no levantamento feito em 2004/2005. Posteriormente, houve uma elevação para 58% no estudo realizado nos anos 2006 e 2007. Segundo a pesquisa SEBRAE (2010), em 2008 havia 38 empresas sobreviventes para cada 100 abertas. Há ainda um relato sobre a mortalidade crescente das empresas paulistas nos seus cinco primeiros anos de instalação onde a taxa de sobrevivência é de apenas 42 empresas para cada 100 novas criadas.

O SEBRAE (2010) relacionou seis fatores que contribuíram para o fechamento das MPE:

a) ausência de comportamento empreendedor;

- b) ausência de planejamento prévio à abertura do negócio;
- c) deficiências na gestão empresarial (falta de capacitação no processo de gestão);
- d) insuficiência de políticas institucionais de apoio;
- e) variáveis macroeconômicas;
- f) problemas pessoais e familiares.

O fechamento de MPE ocorre por causa de uma sucessão de fatores negativos, não uma única causa. Por outro lado, o capital de giro e o acesso ao financiamento bancário foram destacados por 37% dos empresários em atividade como possíveis fatores que evitariam o fechamento das empresas (SEBRAE. 2010).

Quanto ao fator ambiente de negócios, observa-se, dentre os itens pesquisados pelo SEBRAE-SP (2008) junto às empresas constituídas nos anos de 2000 e de 2005, que o percentual das que são tomadoras de crédito no sistema financeiro após a abertura de suas atividades permaneceu estável em 28% do total. Apesar do crescimento do Produto Interno Bruto do Brasil não ter sido dos melhores na década, há de se levar em conta as condições macroeconômicas mundiais, a desvalorização e a oscilação do dólar em relação ao real, acompanhado por um aumento da inflação no país (IBGE, 2008). Feitas essas considerações, notou-se que o fechamento de 62% das MPE abertas no período deveu-se a diversos fatores ambientais, além dos fatores específicos levantados pelo SEBRAE (2010), no que se refere à capacitação, gestão, preparo e conhecimento. Inclui-se aí, a necessidade da gestão do capital de giro nas organizações em estudo.

Considera-se a gestão do capital de giro fundamental para a sobrevivência das MPE, conforme observações do SEBRAE (2010). Dentre as razões mais significativas para o fechamento das empresas, a falta de capital de giro foi apontada por 45,8% dos respondentes, a frente inclusive da carga tributária (41,7% das respostas). Observa-se, nas pesquisas de monitoramento do SEBRAE, que o item considerado prioritário pelos empreendedores é o capital de giro.

Diante do cenário apresentado, o objetivo deste trabalho foi investigar o processo de gestão do capital de giro como fator de influência na perpetuidade das MPE. O foco foi correlacionar a influência da gestão do capital de giro e a sobrevivência destas na economia nacional.

2. Fundamentação teórica

De acordo com Prestes (2002), além de fatores ambientais (internos e externos), são necessárias ferramentas gerenciais que auxiliem na gestão dos empreendimentos, em especial a administração do fluxo de caixa, na qual o gestor visualiza as contas a pagar e receber, além de melhor gerenciar o capital de giro. Soma-se a isso o controle de seus estoques, produtos em processamento, itens que impactem a lucratividade, faltas e excessos de matéria prima. Para Souza (2005, *apud* in Sales e Pereira), a capacitação e a formação dos empreendedores tornam-se fundamentais para a sobrevivência dos pequenos negócios diante do contexto de desafios e incertezas vivenciados atualmente e essa formação deve possuir teor focado na autorrealização e na criatividade, indo além do preparo técnico-gerencial e das habilidades.

2.1. Necessidade de Capital de Giro

Para Gitman (2002), capital de giro é a parte circulante incluída no valor total do investimento existente na empresa. São os valores que transitam entre o caixa, a compra de matéria prima para produção, os produtos estocados, as vendas realizadas a receber e demais despesas relativas a insumos necessários para o exercício das atividades da organização. Na ótica de Hoji (1999), o capital de giro são recursos financeiros alocados em ativos circulantes que sofrem transformação constante dentro do ciclo operacional de uma empresa. Segundo Matias (2006), a expressão capital de giro refere-se aos recursos

correntes ou de curto prazo da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem transformados em dinheiro no caixa dentro do exercício fiscal em curso, isso é no prazo limite de um ano. Os componentes do capital de giro são identificados no ativo e passivo circulantes.

O capital de giro também é conhecido por capital circulante e está incluso no ativo circulante, que, no balanço patrimonial, chamam-se aplicações correntes, identificadas no título contábil denominado “disponibilidades”, que são os valores a receber mais os estoques. Observa-se que ao capital de giro vão sendo agregados valores após passar por transformações no decorrer do ciclo de produção – de matéria prima a produto acabado ou serviço prestado ao consumidor – até converter-se em dinheiro para o caixa da empresa. O período de espera é referido como prazo de recebimento. Esse espaço entre a produção, a venda e o crédito no caixa da empresa é denominado, em contabilidade, de Necessidade de Capital de Giro (NCG).

Lemes Jr et.al. (2002) reforça esse conceito ao definir que capital de giro corresponde à lacuna existente entre o momento da entrada da matéria prima na organização e o momento do recebimento dos valores junto aos clientes. Portanto, num sentido amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias primas ou mercadorias, até o momento de receber os valores da transação realizada na venda do bem ou serviço. Ainda, segundo Lemes Jr. et. al. (2002), há o entendimento de que os componentes do ativo circulante nem sempre atuam em tempo sequenciado entre si, como forma de equilibrar a necessidade de recursos com os seus níveis de atividade. Matias (2006) afirma que, se as diversas atividades desses componentes do ativo acontecessem de maneira harmônica e sequenciada, as aplicações em capital de giro tornar-se-iam desnecessárias. Matias (2006) acrescenta que “torna-se evidente que, se todos os serviços prestados e as vendas realizadas fossem à vista, os valores a receber não careceriam de investimentos, o que só ocorreria se as atividades de produção, venda e cobrança fossem sincronizadas entre si”. Como essa sincronia não ocorre, cabe ao empreendedor gerenciar essas etapas de forma a ter a dimensão completa da real necessidade de capital de giro para sua empresa e manter sob controle o seu fluxo de caixa. Os autores Lemes Jr. et. al.(2002) convergem ao definir a necessidade de giro para as MPE como “dívidas correntes e em curto prazo, devendo ser dedicada atenção especial pelos gestores das organizações, pois muitas vezes o êxito do empreendimento está vinculado a um eficiente acompanhamento desses valores”.

Matias (2006) salienta que, para ser eficiente na condução do capital de giro na organização, é necessário ter um foco permanente nas rubricas que formam o ativo e o passivo circulante, ter um estoque mínimo que atenda à produção, controlar os limites de crédito e as concessões aos clientes, acompanhar os débitos junto a fornecedores e gerenciar o fluxo de caixa, preservando sua liquidez e o lucro.

Torna-se fundamental a gestão eficiente desses recursos, pois se verifica no segmento das MPE que muitas falências, concordatas e encerramento de atividades são consequências da não observação desses preceitos ou do desvio de valores para finalidades outras que não a sua aplicação no capital de giro da empresa. Segundo Matias (2006), são raros os casos em que se observa uma gestão financeira profissional realizada por especialista da área. Como consequência, a gestão do fluxo de caixa e as eventuais necessidades de capital de giro cabem ao próprio dono. Sabe-se que estão dentre os maiores problemas das empresas o capital insuficiente ou a falta deste, o que torna imprescindível a gestão eficiente da conta caixa, por conseguinte, a Necessidade do Capital de Giro (NCG).

Para Gitman (2007), se fossem todas as vendas à vista em uma organização, não existiria o *Ciclo Financeiro*, mas é justamente na busca do equilíbrio financeiro entre o tempo de produzir e receber que as instituições financeiras criaram diversas linhas de crédito e auferem ganhos com sua atividade. Ainda, para Gitman (2007), o Capital de Giro refere-se

aos recursos que compõem o *Ativo Circulante* da empresa. São os valores que se transformam em dinheiro no menor prazo possível.

Reitera-se assim que o gerenciamento do capital de giro é fundamental para que, no dia a dia financeiro da empresa, haja sincronia entre os prazos de aquisição de matéria prima, produção, vendas e recebimento. Esses itens formam o *Ciclo Operacional* no qual se detecta a necessidade de Capital de Giro para o “fechamento do caixa”.

2.2. Ciclos operacional e financeiro

Na visão de Assaf (2007), para conduzir seus negócios, a empresa busca, incessantemente, prestar serviços, produzir bens com objetivo de atingir resultados que é a satisfação das expectativas de seus acionistas – ou proprietários, que financiam o empreendimento. Para o autor, conhecer esse processo que se identifica, de forma natural e constante, como sendo o ciclo operacional da empresa, tem início na aquisição de matéria-prima para a industrialização do bem e se conclui ao receber a venda dessa produção. Considera-se que o ciclo operacional inclui a sequência de todas as fases operacionais do processo empresarial de compra – venda - recebimento. Ainda o autor citado refere-se ao **ciclo operacional** de uma empresa industrial que é composto de diversos prazos sequenciados entre si, quais sejam:

- ✓ PME: prazo médio de estocagem de matérias-primas;
- ✓ PMF: prazo médio de fabricação;
- ✓ PMV: prazo médio de venda (ou de estocagem dos produtos acabados);
- ✓ PMC: prazo médio de cobrança (ou prazo médio de recebimento).

Conclui esse autor que a soma desses prazos operacionais indica o tempo médio decorrido desde a compra de matéria prima até o momento do recebimento do valor da venda. Quanto mais longo se apresentar esse período, maior será, evidentemente, a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa. Observa-se que determinado montante de recursos é necessário para cada uma das fases do ciclo operacional e, de forma crescente, para financiar suas atividades, elevando-se essas necessidades à medida que o ciclo operacional é ampliado, o que depende em muito do ramo de atividade do empreendimento. Explica ainda que somente a partir do ciclo operacional pode ser identificado o **ciclo financeiro** da empresa, que se define como sendo exclusivamente suas movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial e o recebimento da venda do produto, representando, dessa forma, o intervalo de tempo em que não ocorrem ingressos de recursos financeiros na empresa, demandando-se capital para financiá-lo.

Para Matias (2006), a maioria das empresas tem ciclos de caixa positivos e, conseqüentemente, exigem financiamento de estoques e contas a receber. Tachizawa (2008) alerta que quanto mais longo o ciclo de caixa, mais financiamento é necessário. Variações do ciclo de caixa de uma empresa são comumente interpretadas como um sinal antecipado de problemas. Portanto, se ocorre um elastecimento do período localizado entre produzir e receber, caracteriza-se um aumento do ciclo de caixa, isso pode ser um indicador de que a empresa está passando por dificuldades para cobrar suas contas a receber ou vender sua produção. O que fica evidente especialmente ao não honrar seus compromissos em dia.

Esses problemas poderiam ficar parcialmente ocultos, se houver um elastecimento das contas a pagar ou fornecedores, mas isso nem sempre acontece, portanto observa-se a necessidade de exercer o monitoramento diretamente pelo financeiro da empresa. A rotatividade do ativo e passivo circulante de uma empresa determina se há uma gestão eficiente do capital de giro, o que dá dinamismo às suas operações.

Deduz-se que o incremento de rotatividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, incentivo ao aumento da sua rentabilidade, pois haverá menor necessidade de imobilizar o capital de giro no seu ativo circulante. Quando se observa que, dentre os itens listados na pesquisa SEBRAE (2010) e anteriores no decêndio 1995/2005,

encontram-se sempre elencados gestão, capacitação, preparo e conhecimento, pode-se deduzir que o entendimento do ciclo operacional e financeiro por parte do empreendedor – independente do tamanho ou faturamento de sua empresa – é de fundamental importância para contribuir e influenciar na gestão do capital de giro.

2.3. Técnicas de concessão do crédito

Os entrevistados nas pesquisas elaboradas pelo SEBRAE (2010) e SEBRAE-SP (2008) apontaram que houve falta ou dificuldade para obtenção de capital de giro durante todo o decêndio. No caso específico das empresas que fecharam suas portas, o motivo mais alegado pelos empreendedores entrevistados para tal acontecimento é a falta de recursos de capital de giro para manter seu empreendimento funcionando. Identifica-se que o item mais comentado na pesquisa SEBRAE (2010) pelos pequenos empresários é a necessidade de aporte de recursos para capital de giro nas duas situações: para as empresas sobreviventes por sua obtenção ou como fonte auxiliar para as demais manterem-se no mercado.

Por outro lado, cabem aos bancos e demais instituições financeiras a decisão final de emprestar ou não seus recursos. Gitman (2004), Droms e Procianny (2002), Lemes Jr. et. al. (2002), Hoji (1999) e Braga (1989) definem cada um dos parâmetros utilizados para concessão de crédito (os “cês” do crédito). Eles convergem quanto à necessidade de serem observados em sua amplitude e sob a ótica “da visão do todo”. O QUADRO 1 a seguir elenca as definições dos consagrados autores para os “cês” do crédito:

QUADRO 1 – Os Cinco “Cês do Crédito” – Conceitos.

DIRETRIZES E AUTORES	CARÁTER	CAPACIDADE	CAPITAL	COLATERAL	CONDIÇÕES
GITMAN (2004)	Histórico do cliente quanto a cumprir suas obrigações contratuais, morais e financeiras	Potencial do cliente para quitar o crédito solicitado	É a solidez financeira do solicitante do crédito	São os ativos disponíveis para garantir o crédito solicitado	São as condições econômicas e empresariais vigentes
DROMS e PROCIANNOY (2002)	Refere-se à integridade moral do solicitante do crédito.	Trata-se da capacidade financeira do indivíduo ou empresa	São as condições financeiras do cliente	É a garantia oferecida pelo demandante ao crédito	Tratam-se das condições operacionais e financeiras do cliente
LEMES JR (2002)	É o comportamento anterior do cliente no cumprimento de obrigações assumidas.	Observa-se através dos ganhos e desempenhos operacional e financeiro do cliente.	Seria o patrimônio líquido da empresa ou cliente	Pode ser bens ou recursos disponíveis para cobrir o crédito solicitado	É o grau de exposição da empresa as condições da economia (macro ambiente)
HOJI (1999)	É o fator mais importante, embora subjetivo, pois se refere a valores morais e éticos do cliente	Refere-se à capacidade do cliente em saldar seus compromissos financeiros	Trata-se do efetivo depois de deduzidos os compromissos das receitas	Pode ser por meio de hipoteca, fiança pessoal ou de terceiros	Reportam-se ao cenário econômico externo e a situação da empresa
BRAGA (1989)	Trata-se de elemento básico para decidir sobre a concessão do crédito.	Tem relação com o potencial de produção e vendas da empresa.	É o patrimônio das pessoas e empresas.	Não apurado	Busca analisar as condições da empresa diante do ambiente de negócios.

Fonte: Quadro síntese elaborado pelos autores

Sintetiza-se a seguir os conceitos adotados pelo sistema financeiro nacional na concessão do crédito:

- caráter: intenção do empreendedor/empresa em honrar seus compromissos;
- capital: situação econômico-financeira da empresa que garanta o crédito a ser concedido;
- capacidade: possibilidade de gerar recursos futuros para cumprir obrigações;
- condição: influência de fatores ambientais que afetem a empresa ao cumprir seus compromissos;
- colateral: garantias reais ou pessoais (fidejussórias);
- conglomerado: análise que engloba todo o grupo a que pertence a empresa.

2.4. Cálculo de risco

Amparada na Resolução 2.682 do Conselho Monetário Nacional (CMN), uma técnica conhecida no mercado financeiro é a Frequência Esperada de Inadimplência (FEI) utilizada pelo Banco do Brasil (BB). Esse método procura observar os normativos do Banco Central (BACEN), o Acordo de Basiléia (Suíça), o Conselho Monetário Nacional (CMN) e as boas práticas de governança corporativa ao estabelecer o risco de crédito ao cliente. O método de cálculo de risco adotado pelo BB espelha-se na Resolução 2682 do Conselho Monetário Nacional e possui nove níveis de classificação de risco. Consiste em fazer uma reserva para lastrear possível inadimplência de operações, iniciando de 0,5% do valor emprestado até o percentual máximo de 100%.

As empresas e clientes com risco A e B constituem as mais interessantes para o banco. No caso de risco C, a possibilidade de inadimplência é menor, mas o risco é mais acentuado. Porém os casos de enquadramento entre risco D e E tornam-se menos atraentes para o banco realizar operações. Quanto aos riscos F, G e H, a impossibilidade é visível. Tais eventos são enunciados na TAB. 1 a seguir.

TABELA 1. Índices de classificação de risco - Banco do Brasil

Nível de Risco	Provisão em %
AA	0
A	0,5
B	1,0
C	3,0
D	10
E	30
F	50
G	70
H	100

Fonte: UNIBB, Qualidade do Crédito, 2004.

Para melhor entendimento da TAB. 1 acima, observa-se que a provisão efetuada pelo banco significa que para cada R\$ 1 emprestado é feita uma provisão no percentual determinado pelo risco. Ou seja, numa operação de R\$ 100 para cliente com risco B, o percentual definido no cálculo do nível de risco que deve ser provisionado contabilmente será de R\$ 10. Isso pode explicar parcialmente as altas taxas de juros cobradas dos clientes com maior risco.

O registro de bens e patrimônio no cadastro bancário do cliente, da empresa e de seus sócios é fundamental para subsidiar as informações no cálculo do risco. Após essa avaliação, o empreendedor terá seu limite estipulado, as linhas de crédito disponibilizadas e definidas quais as taxas de juros das operações a serem contratadas.

Além da distinção entre curto, médio e longo prazo da operação financeira, é fato que quanto maior for a inadimplência na linha de crédito emprestada aliada ao risco da empresa demandante, maior será a taxa de juros da operação. Independentemente das taxas de juros estarem atreladas ao nível de exposição ao risco, o banco adota outras formas de acompanhamento nas operações contratadas com vistas a mitigar o risco de inadimplência e redução de sua lucratividade, a exemplo de:

- concentração de vendas em poucos clientes;
- redução em vendas/faturamento;
- elevação repentina de vendas/faturamento;
- aumento da quantidade ou valor dos títulos e duplicatas;
- protestos em Cartórios;
- informações de fornecedores.

Tal qual o Banco do Brasil (BB) utiliza seu método para análise de risco e concessão de crédito denominado Frequência Esperada de Inadimplência (FEI), os bancos privados adotam técnicas similares consoantes suas políticas de crédito. O que se observa nos bancos privados em simulações nos sites é que, para as empresas recém-instaladas, a exigência de garantias adicionais torna-se uma dificuldade inicial para quem já disponibilizou todos os recursos para iniciar seu próprio negócio.

Pelos critérios adotados pelo BB, a disponibilização de recursos para as MPE também leva em conta o tempo de instalação, se há endividamento com outros bancos e demais instituições financeiras, a alavancagem, a relação entre seu ativo circulante e o imobilizado, além do faturamento e vendas à vista e a prazo. É efetuada uma avaliação técnica com os dados que alimentam o aplicativo FEI, através das informações retiradas dos documentos de balanço e demais demonstrativos financeiros. Observam-se itens como: despesas, custos fixos, resultado do exercício, projeções de receitas, giro do ativo, lucro, patrimônio líquido e índices de liquidez e endividamento.

3. Metodologia utilizada

Faz-se necessário clarificar que, antes de escolher a metodologia adotada neste trabalho, observou-se a definição de uma pesquisa descritiva, conforme classificam os autores Gil (2006), Malhotra (2001), Marconi e Lakatos (2006).

A natureza metodológica que norteia esta pesquisa é qualitativa e exploratória. Ela é qualitativa porque abordou a necessidade de interação entre algumas variáveis, observando os ensinamentos de Richardson (1999). Fez-se também uma comparação com outras metodologias sugeridas, a exemplo das pesquisas por amostragem, acessibilidade e conveniência. Esta pesquisa também é exploratória porque investigou a relação entre o que se propõe e a observação do fenômeno nas organizações em estudo. Segundo Godoy (1995), para se realizar uma pesquisa de natureza exploratória, devem ser efetuados: levantamento bibliográfico; realizadas entrevistas com pessoas que possuem conhecimento do problema, do objeto de pesquisa; e análise de exemplos que auxiliem o seu entendimento. Esse procedimento foi utilizado no presente trabalho.

A opção pelo método de estudo de caso deu-se pela dificuldade da obtenção de dados mais complexos junto às empresas, especialmente as que fecharam. No entendimento de Yin (2005), a alegada falta de robustez, muitas vezes associada aos estudos de caso, pode ser minimizada com os “estudos de caso múltiplos” ou “multicasos”, através da lógica da replicação. Assim, a presente pesquisa qualitativa deu-se através de estudo multicaso junto a um grupo de cinco empresas (um *cluster* configurado na forma de um conjunto de organizações similares e complementares) que atuavam nos diversos ciclos da indústria têxtil, desde a fiação até o vestuário, localizadas no Bairro Bom Retiro, em São Paulo (SP). Essas foram escolhidas entre as organizações que se instalaram no período, objeto da pesquisa SEBRAE (2010), cuja abrangência foi de 1998 a 2008. A base de dados coletados

na pesquisa foi complementada com informações adicionais obtidas de levantamentos realizados pelo SEBRAE – Nacional, nos últimos anos junto aos micro e pequenos empresários desse setor econômico, a vista das pesquisas periódicas e decendiais expostas em seu sítio na internet. Buscaram-se, ainda, fontes complementares como o IBGE e o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

Foi feita uma pesquisa documental previamente acordada com os envolvidos. Foram avaliados os balanços e balancetes dos últimos três anos (ou seis semestres) com o objetivo de proceder à análise contábil; ao perfil do endividamento da empresa; à utilização de recursos de terceiros e em que percentuais; e à devida alocação nas contas contábeis pertinentes. Alguns desses dados preliminares foram disponibilizados pelos gestores para que se pudessem selecionar os demais pontos a serem pesquisados.

Antes da realização das entrevistas com os dirigentes e/ou empresários foram avaliadas coletas na pesquisa documental para eventual ajuste no roteiro de entrevista. Pesquisou-se em quantas instituições financeiras/bancos a empresa opera; em quais períodos a empresa mais necessitava de recursos; as dificuldades para obtenção de crédito; as modalidades de financiamentos bancários utilizados e se foram solicitadas garantias reais para obter o crédito.

A etapa seguinte foi relacionar a gestão do capital de giro com a continuidade das organizações. Utilizou-se, para esse efeito, o modelo Tachizawa (TACHIZAWA, 2011), conforme apresentado a seguir.

4. Um estudo multicaso em um segmento (cluster) da indústria têxtil

Na tabulação dos dados e desenvolvimento da análise, utilizou-se o modelo Tachizawa (TACHIZAWA, 2011). Pelo modelo, constata-se que a margem de lucro das maiores organizações comerciais (varejistas e inclusive têxteis) é pequena, variando entre 0,3% a 6% e ganhando no giro total que está em torno de 4 vezes ao ano. Analogamente, tem-se a situação de outras empresas que ganham no giro total de seus ativos, tais como: distribuidoras de petróleo, transportes coletivos, organizações do comércio varejista, distribuidoras de veículos, e afins. Empresas pertencentes ao setor dos minerais não-metálicos (cimento, por exemplo), conforme edição da Exame (2010), caracterizam-se pelo ganho na margem de lucratividade, conforme dados dos balanços, cuja análise revela altos índices de lucratividade, em torno de 20 a 30%, concomitantemente aos indicadores de giro por volta de 0,5 a 1,0. É a constatação de que as empresas são diferenciadas entre si, segundo a natureza de seu negócio principal.

Organizações empresariais do segmento têxtil pesquisado, segundo Tachizawa (2011), caracterizam-se pelo significativo giro total de seus ativos. Além desse traço marcante, as empresas pertencentes a esse setor são marcadas pela existência de elementos estratégicos, tais como:

- não existem barreiras à entrada de novas empresas;
- a posse, isoladamente, de parcela significativa do mercado (uma situação rara nesse segmento econômico);
- o setor tem um grande número de pequenas empresas, menores que a média da economia, com curva de custos mais elevada e menor taxa de lucratividade, quando comparada com outras organizações da economia nacional;
- os intermediários e fornecedores de matérias primas, normalmente, tem presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outros setores econômicos;
- o nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente;
- os bens e serviços ofertados fazem parte da rotina de compra e uso dos consumidores;
- a competição básica é via preços, pois há certeza de captação de novos consumidores “às custas” de outras empresas.

As empresas pertencentes ao segmento pesquisado, com maior produtividade, ganham participação de mercado em detrimento daquelas menos eficazes. É um ramo de negócios

que, face às influências das variáveis ambientais, normalmente é favorecido pela ampliação do poder aquisitivo, ampliação das linhas de crédito, redução de alíquotas de importação, e beneficiado em cenário de juros nominais menores e de estabilidade de empregos. Possibilita que as empresas com maior produtividade ganhem participação em detrimento daquelas menos eficazes. Caracterizam-se por alguns grupos de organizações têxteis, de alta densidade de conhecimento e de capital. Têm a possibilidade de adoção de medidas estratégicas, como:

- competição básica, via preços, com certeza de ampliação de sua participação no mercado;
- associação com capitais de entidades nacional e do exterior, e abertura de capital, em direção à efetivação de saltos tecnológicos;
- aquisição de tecnologias como meio de obtenção de posicionamento competitivo.

A amostra desta pesquisa abrangeu cinco empresas escolhidas estrategicamente (constituintes de um agrupamento na forma de cluster) dentre as que se enquadram no mesmo perfil daquelas entrevistadas na Pesquisa SEBRAE (2010). Todas atuavam no ramo da indústria têxtil e estavam na mesma região demográfica: bairro do Bom Retiro em São Paulo (SP).

Foram obtidos dados documentais, seguidos de agendamento de entrevistas, conforme escolha do respondente, para obtenção dos dados complementares à etapa seguinte. Como público-alvo, foram escolhidos respondentes (executivos e empresários), que pertenciam ao segmento da indústria têxtil. Esse segmento constituía o principal ramo de atividades no *ranking* do SEBRAE em sua pesquisa nacional. Essa posição foi mantida na pesquisa seguinte 2000/2005 como o mercado em maior expansão e com maior número de empresas abertas.

4.1. Dados da pesquisa

As empresas, objetos de estudo, forneceram os seguintes documentos contábeis para a análise dos fatores decisivos na gestão do capital de giro: relação de faturamento dos últimos 12 meses; balanços e balancetes do último triênio; demonstrativo de resultado dos últimos 3 exercícios fiscais; planilha com o perfil do endividamento bancário (curto/longo prazo); composição societária.

Com a obtenção desses dados, foi realizada uma confrontação destes e se procedeu às entrevistas complementares para obtenção das demais informações subjetivas e outras consideradas essenciais para atingir os objetivos a que se propôs este trabalho. Ou seja, verificar a influência da gestão do capital de giro para a sobrevivência das MPE.

Justifica-se a escolha da indústria têxtil como objeto do presente estudo por ter sido o segmento que apresentou maior crescimento nos recentes estudos realizados pelo SEBRAE (2010), saindo da segunda para a primeira classificação no *ranking* observado no período 2005 a 2008, tanto no segmento da indústria quanto no de comércio de vestuário. A escolha do objeto de pesquisa baseou-se, também, na importância que o segmento têxtil tem para a economia nacional, seja no setor primário (indústria) ou no setor terciário (comércio varejista); mais a proximidade do pesquisador por trabalhar em instituição financeira na área geográfica com maior densidade dessas empresas; e a facilidade na obtenção dos dados e o acesso aos empreendimentos pesquisados.

Consolida a escolha das organizações pesquisadas o Boletim de Conjuntura Industrial elaborado pela UNICAMP no ano de 2007, que afirma ser o Brasil considerado um dos maiores produtores têxteis do planeta, tendo atingido, no ano de 2005, a segunda maior produção em malharia; o sexto lugar em industrialização de fios; e o quinto produtor de confecções. E geram mais de 800 mil empregos diretos. Para melhor entendimento das organizações sob estudo e em quais etapas do segmento têxtil elas encontram-se, é importante esclarecer que a indústria têxtil tem uma linha de produção composta de quatro etapas conectadas entre si de maneira que cada uma dessas etapas passa a ser matéria prima para a próxima.

As quatro etapas ou fases de produção foram: fiação que é o momento em que os fios são

produzidos para a tecelagem. Nessa fase ocorre a fabricação de tecidos de malha ou tecidos planos que são entregues para a fase de acabamento, na qual se realizam ações específicas de melhoria dos tecidos. E prosseguem para a etapa final, confecção, quando se efetuam os desenhos, corte, costura e confeccionam-se as roupas. Concluído o processo industrial, vem o próximo segmento da economia no qual se efetua a comercialização dessas peças e é o primeiro no ranking, isso explica a quantidade de novas empresas abertas no setor de vestuário. Os ramos de fiação e tecelagem (1ª. e 2ª. fases) possuem características específicas. Necessitam de maior uso intensivo de capital em virtude da utilização de maquinário industrial de porte e possuem alto índice de informatização. Nas etapas seguintes – vestuário e confecções - o uso intensivo é de mão de obra. As MPE, ligadas ao ramo têxtil, predominam no segmento de vestuário e confecções por causa de suas próprias características.

As empresas de maior porte e líderes no ramo situam-se na área de tecelagem e fiação sendo as fornecedoras para as MPE. As empresas escolhidas para este estudo enquadraram-se no grupo de 90% das empresas do setor – com até 49 colaboradores.

4.2. Resultados da pesquisa

Todos os empreendimentos selecionados neste estudo (empresas foram identificadas por letras no QUADRO 2) pertencem ao segmento das MPE por faturarem até R\$ 2.400 mil anual, conforme enquadramento estipulado nas regras do IBGE e do BNDES. As empresas aqui estudadas compõem o perfil da indústria têxtil nacional, onde a descontinuidade do processo produtivo possui diferentes intensidades em termos de utilização de mão de obra nas suas diversas etapas, o que gera diversas formas de utilização e combinação de matérias primas.

Tal contexto tende a gerar inúmeras possibilidades de diferenciados processos tecnológicos, a forma de produção e o produto final esperado. Diante disso clarifica-se o porquê da escolha das empresas, objeto deste estudo. São empresas que pertencem aos diversos elos da cadeia produtiva: fiação, tecelagem e acessórios do vestuário. Dentre os dados autorizados a serem disponibilizados no presente trabalho, os empresários forneceram aqueles considerados essenciais para proceder ao estudo da relação entre o uso de capitais onerosos, seu faturamento, o tempo de existência no mercado e o número de colaboradores (visão da produtividade *per capita*).

QUADRO 2. Empresas selecionadas – Indicadores socioeconômicos

Empresa	Faturamento anual em r\$	Endividamento cap.giro *nov-2010	Empregados formais	Ramo de atuação E data de fundação
A - FIOS	2.362.819,00	164.714,94	15	Indústria e comércio de vestuário (fiação). 21/07/2000
B Comércio	1.003.022,00	125.252,64	10	Indústria, comércio importação. e exportação (comércio). 21/03/2004
C Vestuário	1.660.472,20	236.566,01	4	Confecções e vestuário 25/02/2006
D Aviamento	2.268.622,00	257.110,01	3	Aviamentos 30/10/2001
E Tecelagem	2.321.682,96	180.433,05	10	Indústria, com., importação. e exportação (tecelagem) 09/03/2004

Fonte: Empresas sob estudo

No estudo, foi analisado o percentual de endividamento de cada organização em relação ao seu faturamento. Isso comparado com as informações obtidas nas entrevistas, quanto à periodicidade e ao uso de capital de giro, para a continuidade do negócio.

Observa-se que a empresa **C** ultrapassa o limite técnico de risco ao estar com

endividamento no curto prazo na faixa de 14% de seu faturamento médio. As empresas **A** e **E** mantêm controle (rigoroso) dos seus fluxos de caixa em planilha *Excel* e gerenciam seu endividamento em até 7% do faturamento, limite considerado aceitável no cálculo de risco pelo sistema financeiro.

4.3. Análise econômico-financeira

Os riscos das empresas do segmento pesquisado estariam relacionados: (a) à **insuficiência de capital próprio** para iniciar o empreendimento; (b) à **pequena escala** de produção, que poderia elevar os custos de fabricação e, assim, inviabilizar o preço de venda em relação à concorrência; (c) ao mercado potencial que pode apresentar uma **demanda insatisfeita** e não conter um público capaz de arcar com os preços de venda fixados para os produtos; (d) à estratégia predominante de contratação de matérias primas que atendam aos quesitos técnicos determinados pelas **propriedades ecológicas** de seu produto final. Essa é uma característica determinante da abordagem holística advinda da aplicação das estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social. As fronteiras físicas da organização do segmento pesquisado são ampliadas, tanto junto aos fornecedores como junto aos seus clientes.

Outras características marcantes das organizações do segmento pesquisado dizem respeito à implementação de **estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social**. Ocorrem de forma diferenciada em função do tipo de empresa do setor têxtil. Assim é que aquelas empresas fabricantes de vestuário são inovadoras em suas estratégias ambientais e acompanham a demanda no mercado interno e, principalmente, no exterior. Os programas de rotulagem ambiental (rótulos verdes) sobre os produtos têxteis, implementados nos países do primeiro mundo, são diferenciados em função do tipo de produto têxtil: fios de algodão; fibras naturais e sintéticas; tecidos; vestuário (camisetas, malhas e camisas); roupas de cama, mesa e banho. Em função desse impacto sobre a venda externa de produtos das empresas do segmento pesquisado, são pertinentes estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, de forma a torná-las **empresas fabricantes de vestuário inovadoras**. Tais estratégias determinadas em função da demanda no mercado interno e, principalmente, no mercado externo. Exigências quanto à rotulagem ambiental são imediatamente incorporadas em seus processos produtivos e produtos finais, constituindo-se em diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, tanto do mercado interno como externo.

As empresas do segmento pesquisado desenvolvem projetos de **parceria** com outras empresas do mesmo setor econômico, na forma de consórcio para exportação. Ou seja, empresas do segmento têxtil reúnem-se para exportar produtos similares, algo que cada uma, isoladamente, não teria condições de fazer. Tal estratégia, além da vantagem de cada empresa preservar sua marca individual concomitantemente à existência da marca do consórcio, permite o desenvolvimento de providências (dado o número maior de empresas que financiariam a iniciativa) para atender aos requisitos do mercado externo, como o **selo verde** para os produtos a serem exportados.

Empresas do segmento adotam, ainda, como **estratégia de produção**, a terceirização das fases de costura e aviamento, repassando para costureiras externas sem nenhum vínculo empregatício. É uma estratégia com reflexo social e ambiental desenvolvida para atingir duas metas:

- desenvolve programa de capacitação da cadeia produtiva, oferecendo treinamento a pessoas da comunidade, especialmente mulheres desempregadas, para trabalhar com costura e aviamento;
- disponibiliza oficina e máquinas para capacitação de membros da comunidade local, interessados em desenvolver trabalhos coerentes com as atividades produtivas da empresa.

O segmento econômico pesquisado caracteriza-se por ser de **venda sazonal** que depende da estação ou meses do ano. É um ramo de negócios da economia nacional que sofre forte influência das políticas econômicas e governamentais. No contexto das empresas têxteis, existe heterogeneidade tecnológica em seu processo produtivo. Dentro desse mesmo

segmento, convivem empresas modernas, que operam com padrões tecnológicos e estratégias similares às de maior excelência, em condições de enfrentar os concorrentes no mercado interno e no exterior com aquelas empresas parcialmente modernizadas e outras com padrões tecnológicos e gerenciais obsoletos.

Nesse segmento, convivem, também, empresas produtoras de semiacabados têxteis/fiação e tecelagem (fios, tecidos, e matérias primas têxteis em geral) e empresas de vestuário. Enquanto naquelas primeiras preponderam uma grande quantidade de organizações, nestas últimas (vestuário) existe um alto grau de concentração com poucas empresas, compartilhando um mercado de malhas de algodão, roupas de cama, mesa e banho.

As empresas do segmento têxtil passam por um processo de concentração, reduzindo, drasticamente, o número de organizações têxteis. A concorrência de fabricantes do exterior induziu à modernização do processo produtivo das empresas desse segmento, baseadas em tecnologias desenvolvidas para redução da mão de obra aplicada, concomitantemente à automação industrial com a maciça implantação de maquinaria têxtil que a abertura da economia brasileira propiciou. Os altos e baixos são constantes e o empresário do setor fica atento às oportunidades de diversificação para poder entrar e sobreviver no mercado.

A **estratégia de sobrevivência** para uma empresa do segmento, nessa conjuntura, pode ser direcionada para dois elementos básicos: planejamento/parceria e aporte de recursos financeiros externos. Uma estratégia adotada por essas empresas é a parceria para exportar produtos similares, algo que isoladamente não teriam condições de fazer. A vantagem é que cada empresa preserva sua marca individual, independentemente da marca do consórcio que pode ser criada na forma de *griffe* para valorizar a mercadoria no exterior. Essa estratégia, por sua vez, cria oportunidade para obter *recursos financeiros* em condições vantajosas, como o apoio financeiro prestado pela Agência de Promoção às Exportações – Apex, do governo federal. Esses recursos oficiais criam suporte logístico para todas as ações, viagens e promoção do produto junto aos importadores sediados em outros países. As empresas do segmento pesquisado podem ser implantadas em todo território nacional, pois sua montagem não é complexa, uma vez que:

- exige uma infra-estrutura urbana simples;
- não requer grande soma de recursos em máquinas e equipamentos;
- as matérias utilizadas são de fácil aquisição; e
- a mão de obra não precisa ser especializada.

O mercado consumidor é amplo e diversificado. Em contrapartida, a oportunidade de investimento deve ser identificada através da observação das deficiências do mercado local em relação ao preço, à qualidade, ao bom gosto e à criatividade dos produtos. Outra estratégia demandada por esse tipo de mercado é a **relação com distribuidores**, atacadistas e lojas de varejo, através da máxima: “[...] só é possível crescer se o atacadista ou varejista vender bem o seu produto”. Essa estratégia proporciona toda a assistência para que os produtos girem rápido e, atenção especial, às peças que entram e saem de cada ponto de venda, reciclando qualquer produto que venha a encalhar. Mesmo que seja a preço promocional, dada a alta sazonalidade das vendas, e face aos significativos custos financeiros de manter estoques, é preciso girar o capital o mais rápido possível.

Para empresas do segmento existe, também, uma perspectiva para compra de tecidos diretamente das tecelagens, inclusive, tendo acesso às “padronagens” que antes eram exclusivas de grandes confecções. Essa situação é decorrência da atual conjuntura econômica que gera queda de consumo, obrigando os confeccionistas a abrirem mão de sua exclusividade.

Uma tendência que se verifica é localizar a fábrica próxima de mão de obra mais abundante, normalmente, em movimentados bairros urbanos, o que contribuiria para custos mais baixos, tornando o produto mais competitivo. Os principais fatores que direcionam a produção nas empresas do segmento pesquisado foram: a) demanda de mercado; b) capacidade real das máquinas, dos equipamentos e das instalações; c) capacidade de produção da mão de obra.

As empresas do segmento pesquisado, normalmente, adotam como **estratégia econômica e financeira** (que é de extrema importância na medida em que propicia otimizar os investimentos):

- a) dimensionamento das metas de vendas e produção, a partir do seu **capital de giro**, evitando empréstimos bancários, em função dos seus altos custos financeiros;
- b) escolha criteriosa de clientes, bons pagadores, para fins de evitar a inadimplência;
- c) preservação dos **estoques** em níveis mínimos quer sejam matérias primas ou produtos acabados;
- d) minimização da necessidade de capital de giro através do uso de **mão de obra terceirizada**, na medida do possível, na linha de produção.

A questão financeira – **falta de capital de giro** - aflorou na pesquisa como a principal dificuldade encontrada pelo dirigente das micro e pequenas empresas na gestão de suas atividades empresariais. Uma **MPE** em fase de implementação e, posteriormente, em funcionamento normal pode contar com várias opções de financiamentos, empréstimos e aporte de recursos externos.

As principais fontes de obtenção de recursos financeiros identificadas foram: recursos próprios; investidor pessoa física/capitalista de risco; fornecedores (obtenção de prazos nas compras efetuadas); capital de risco; e programas oficiais.

Qualquer decisão de obtenção de recursos financeiros é boa desde que não tenham os pesados ônus que podem advir de operações do tipo: cheque especial; cheque descontado (*factoring*); *hot money*; desconto de duplicata; capital de giro prefixado; *vendor e comprar*; conta garantida; resolução 63; e operações correlatas.

Os programas oficiais para obtenção de recursos são vários, conforme evidenciado pelas informações coletadas na pesquisa. E, em constantes mudanças, dada à natural dinamicidade do mercado financeiro e da conjuntura econômica, extremamente influenciada pelas políticas governamentais.

As pequenas e médias empresas para fins de **obtenção de capital de giro** junto a bancos oficiais ou privados podem acessar programas **BNDES**, **Banco do Brasil**, **Caixa Econômica Federal** ou do próprio banco privado no qual o empresário seja correntista (e que também funciona como agente financeiro de programas governamentais de apoio creditício às MPE). As principais fontes oficiais e em constante modificação face à conjuntura econômica nacional, identificadas na pesquisa e que podem ser utilizadas pelas MPE para fins de capitalização, são:

- programas de auxílio às pequenas empresas do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (SEBRAETEC e PATME);
- programas da FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos (vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia);
- programas de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – RHAIE (programa do Ministério da Ciência e Tecnologia);
- programa PIPE – Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP;
- programa nacional de software para exportação – SOFTEX (Ministério da Ciência e Tecnologia/Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq);
- programa PROSOFT – linha de crédito para empresas de software (BNDES/Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática-ASSESPRO/Sociedade Softex).

Em função do tipo de empresa, conforme modelo de gestão considerado (TACHIZAWA, 2011), pode ser adotada uma abordagem ou outra, para implementação do modelo de gestão de uma MPE.

Na esfera das decisões econômicas e financeiras, tal fator, também, deve ser levado em conta, como, por exemplo, os mecanismos de gerenciamento econômico e financeiro, cuja aplicação deve atentar para as peculiaridades de cada tipo de negócio, quais sejam:

- sistema contábil (a contabilidade como instrumento de análise e decisão);
- demonstrações financeiras (demonstrativos contábeis que refletem a situação econômico-financeira da empresa);
- análise das demonstrações financeiras (ou análise de balanços), cujo objetivo é identificar as forças e fraquezas financeiras da MPE através da apuração de indicadores financeiros e econômicos;
- análise horizontal e vertical (análise da taxa de retorno sobre investimentos e afins).

Ou seja, análise da empresa em termos de índices tais como: liquidez; lucratividade; giro do estoque; taxa de endividamento; e índices correlatos que, a depender do ramo de negócios, terão maior ou menor ênfase em sua aplicação.

De forma complementar existem instrumentos que podem ser úteis às MPE, independentemente de seu ramo de negócios, quais sejam: ponto de equilíbrio e fluxo de caixa.

5. Conclusões

A importância deste estudo reveste-se na confirmação da influência da gestão do capital de giro como fator essencial para a longevidade das MPE.

Expressivo percentual dos respondentes, aproximadamente um terço das empresas pesquisadas, afirmou que teriam evitado o fechamento de seus estabelecimentos, se houvesse sido adotado modelo de gestão com gerenciamento do capital de giro.

Verificadas as altas taxas de mortalidade das MPE nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE/SP, em períodos distintos, citadas no decorrer deste trabalho, e comparadas com os fatores alegados pelos respondentes sobre os motivos que levaram a essa consequência, tem-se a evidência de que o capital de giro é essencial para a preservação dessas empresas no mercado. Sua falta no momento certo do ciclo produtivo é suficiente para o encerramento de suas atividades.

Identificadas as diversas causas de mortalidade precoce das empresas, verificou-se que a alegação da maioria dos empreendedores entrevistados, em percentual considerável (28%), identificou o capital de giro como fator crucial para a continuidade das MPE.

A percepção sobre a crucial importância da gestão do ciclo financeiro, e a eventual lacuna apresentada, quando da necessidade de recursos de capital, deve ser identificada com antecedência pelo empresário para antever a necessidade de obtê-los junto a terceiros.

Denota-se a necessidade de capacitação dos empresários do segmento pesquisado, no que diz respeito ao conhecimento de técnicas, que possibilitem uma gestão eficiente do ciclo operacional e financeiro das MPE.

Com isso, seriam evitadas inversões financeiras em longo prazo (investimentos), com recursos captados no curto prazo (reforço do capital de giro), com disponibilidade de garantias adicionais para dar robustez às operações de crédito. E consequente redução dessas exigências pelo sistema financeiro, na medida em que os indicadores de continuidade dessas organizações evidenciem melhor performance na gestão dos recursos, sejam eles advindos dos sócios ou obtidos junto ao mercado financeiro.

As limitações encontradas nesta pesquisa deixam um campo aberto para novas incursões sobre o componente *taxa de juros do capital de giro* nas empresas. Proporciona espaço, também, para novos trabalhos sobre o impacto destas em relação à *lucratividade* das MPE. Isso além de outros estudos para analisar alternativas coerentes às exigências dos detentores de capital para concessão de crédito, bem como de garantias oferecidas para obtenção de crédito para as MPE.

Referências

ASSAF, A. *Mercado Financeiro*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- ASSAF N.; SILVA, S.A.T. *Administração do Capital de Giro*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DROMS, W. G.; e PROCIANOY, J. L. *Finanças para executivos não-financeiros*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 10 ed. São Paulo: Makron Books Editora, 2004.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR GEM. *Executive Report*, Babson College Press 2000.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR GEM, *Executive Report*, Babson College Press. 2002.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR GEM, *Executive Report*, Babson College Press. 2005.
- GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, abr., 1995.
- HOJI, M. *Administração financeira: uma abordagem prática*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE, *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. Brasília, 2002.
- LEMES Jr., A. B. *et al. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATIAS, A.B. *Gestão Financeira do Capital de Giro. Cadernos do INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração*, FEA/USP, Ribeirão Preto, 2006.
- PRESTES, N.R. *Um Estudo sobre os controles de gestão utilizados nas Micro e Pequenas Empresas Comerciais da cidade de Ivaiporã (PR)*. Dissertação de Mestrado UFSC – 2002. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10240.pdf> Acesso 02.02.2011.
- REVISTA EXAME - Melhores e Maiores. São Paulo: Editora Abril, 2008.
- www.exame.com.br e www.portalexame.com.br
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALES, R.L; PEREIRA, C. M. M. A. *As práticas de gestão e a mortalidade dos pequenos negócios*. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. V, 2008, São Paulo SP. *Anais...* São Paulo: p. 13-36, Nov, 2008. (ISSN 1518-4382).
- SEBRAE. *Indicadores de mortalidade das MPE Paulistas*. Relatório preliminar da região metropolitana de São Paulo. Pesquisas Econômicas, São Paulo, 1998.
- SEBRAE. *10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. Relatório final conclusivo sobre as empresas no estado de São Paulo. São Paulo, 2008.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: SEBRAE, Ago. 2010.
- SEBRAE. http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade: Acesso em 27/09/2010.

TACHIZAWA, T. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TACHIZAWA, T. - *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. Small Business Economic 13: 27-55. 1999.

www.spea.indiana.edu/ids/pdfholder/2005/ISSN%2005-14.doc acesso em 02/03/2011.

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



