

Reuna

MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

FINANCIAL MANAGEMENT MODEL IN THE CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS: A CASE STUDY IN A SERVICE COMPANY

José Carlos Andrade Gomes

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil

Endereço: Rua Guatemala, nº 167, Jardim América CEP 01321230 - São Paulo, SP – Brasil

Fone: 55(11) 48129400

Email: jose.carlosag@hotmail.com- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5659016396071918>

Takeshi Tachizawa

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil

Endereço: Rua Guatemala, nº 167, Jardim América CEP 01321230 - São Paulo, SP – Brasil

Fone: 55(11) 48129400

Email: usptakes@uol.com.br- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5203729599096224>

Djair Picchiali

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil

Endereço: Rua Guatemala, nº 167, Jardim América CEP 01321230 - São Paulo, SP – Brasil

Fone: 55(11) 48129400

Email: djair.picchiali@fgv.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3510272177340491>

Submissão: 24 Mar. 2014 **Aprovação:** 02 Mai. 2014. **Publicação:** 30 Jun. 2014. **Sistema de avaliação:**

Double blind review. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil.

Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/601>

Resumo

É proposto um modelo de gestão financeira em microempresa (MPE) estabelecida no interior de São Paulo. Seu escopo de atuação é o mercado de impressão gráfica de embalagens. A implantação do modelo permitiu planejar a aplicação do capital de giro e programar o fluxo de caixa da organização. Tais atividades têm no controle financeiro instrumento de gestão capaz de assegurar sua continuidade empresarial. Organizações que se apoiam em tecnologias de gestão, com sistemático processo de controle, tendem a reverter a tendência de mortalidade precoce das MPE's que, segundo o SEBRAE (2013), é de 64% até seu sexto ano de atividade. Tais organizações, principalmente nos primeiros anos de atividade, necessitam operar

com visualização de resultados que possam orientá-las em suas ações empresariais. Este modelo está consubstanciado em fluxo de caixa, com a aplicação prática dos conceitos de hierarquização de decisões, que pode determinar prioridades e monitoramento dos resultados estratégicos da empresa. Estudo de caso foi o enfoque metodológico adotado.

Palavras-chave: Hierarquização de decisões. Fluxo de caixa. Modelo de gestão financeira. Indicador de monitoramento financeiro.

Abstract

Proposes a model of financial management in a small company, established in São Paulo. Its scope is the prepress market. The model allows the projection of cash flow, capital investment in order to upgrade technology. Such activities have financial control, business management tool, which can significantly influence premature of micro and small business (MPE), 64 % closure by the sixth year of life (SEBRAE, 2013), which rely on management technologies, systematic planning and control, tend to reverse the trend of early closure. The MPE in the first years of activity, require the need to work with management models, simple handling, easy to understand, and visualization of results that may guide them to the results generated by their business actions. The fundamental basis for the execution of this work was the use of concepts of hierarchy of decisions. The paper was developed by the case study method.

Keywords: Hierarchy of decisions. Cash flow. Financial management model. Financial performance indicator.

1. Introdução

Neste trabalho, partiu-se do pressuposto da necessidade de se utilizar o processo de controle das atividades da organização para garantir a sua continuidade e perpetuidade.

De fato, segundo o SEBRAE (2005), há evidências de que as empresas que se apoiam em tecnologias organizacionais, com planejamento prévio do seu negócio e acompanhamento sistemático, tendem a reverter a tendência de mortalidade empresarial. Nos primeiros anos de atividade das microempresas, ainda frágeis nos seus aspectos organizacionais, é necessária a adoção de um modelo de gestão, de manuseio simples e efetivo. Este modelo poderá garantir a visão estratégica de longo prazo, desde o início de suas atividades, capazes de indicar caminhos para evitar a mortalidade precoce do empreendimento. Para Tachizawa e Faria (2007), a falta de capital de giro, a recessão econômica no país e a carga tributária são as maiores dificuldades encontradas na condução dos empreendimentos de pequeno porte. Porém, a falta de clientes ou do cumprimento de suas obrigações, mercado financeiro que dificulta o crédito, concorrência acirrada e a falta de conhecimento gerencial — pouco admitida pelos microempreendedores — são os principais inibidores dos negócios.

Conforme Reis e Armond (2008), para começar um negócio, define-se a real oportunidade de negócios, quando há disponibilidade de aporte de recursos externos e condições acessíveis para efetivá-lo. Três aspectos são imprescindíveis, segundo os autores: plano de negócios; planejamento financeiro; e aspectos legais. A questão é entender o processo em que estão inseridas as empresas de pequeno porte, como são constituídas e qual o grau de capacitação de seus gestores para tomar decisões na esfera da administração financeira.

O fator essencialmente relevante para o êxito das micro e pequenas empresas (MPE) é ter um bom gerenciamento dos negócios, traduzido em números que possam dar visão fidedigna de seus resultados financeiros. O mau gerenciamento contribui para o alto índice de mortalidade dessas empresas de pequeno porte. Para que o gestor tenha êxito, é importante que haja um forte entrelaçamento dos resultados operacionais com administração estratégica da organização, consubstanciado na forma de um modelo de gestão. Um modelo, segundo Contador (2009), pode ser concebido tanto como enfoque conceitual, que engloba a substância intrínseca e o conteúdo da estratégia, como abordagem processual, que mostra a maneira de aplicar os conceitos desenvolvidos.

Para efeito desse trabalho, concebeu-se o modelo de gestão financeira no contexto do planejamento de curto, médio e longo prazo. Tal proposta foi desenvolvida sob enfoque processual, nos contornos delineados por uma visão empresarial embasada na hierarquização das decisões da organização, objeto do estudo de caso.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Sobrevivência das micro e pequenas empresas

A realidade empresarial encontrada na pesquisa SEBRAE – SP (2008) delinea os contornos ambientais externos do modelo de gestão financeira, ora desenvolvido neste trabalho.

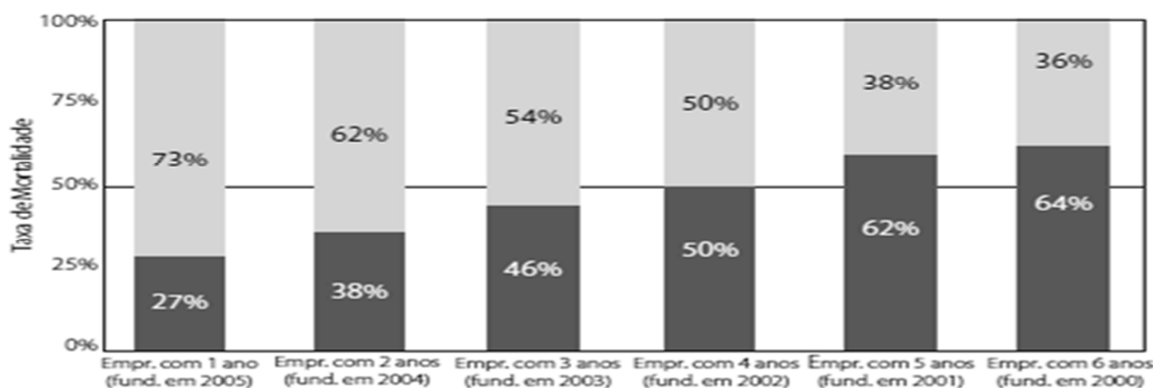


Gráfico 01. Mortalidade das empresa no Estado de São Paulo

Fonte: Sebrae (2008)

Considerando as empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP, 2013), entre 2000 e 2005, verificou-se que a taxa de mortalidade é de 27% para empresas até um ano, 38% para empresas até dois anos, 46% para empresas até três anos, 50% para empresas até quatro anos, 62% para empresas até cinco anos e 64% para empresas até seis anos de atividade (vide gráfico 01).

Verificou-se que, apenas no Estado de São Paulo, entre 1990 e 2006, foram abertas mais de 2,2 milhões de empresas, porém fecharam cerca de 1,5 milhão no mesmo período, o que evidencia que a mortalidade de empresas continua sendo um problema social. Com relação aos aspectos de ocupação anterior do empreendedor, entendeu-se que este pode ser um fator a ser pesquisado detalhadamente em futuras pesquisas (vide TAB 1).

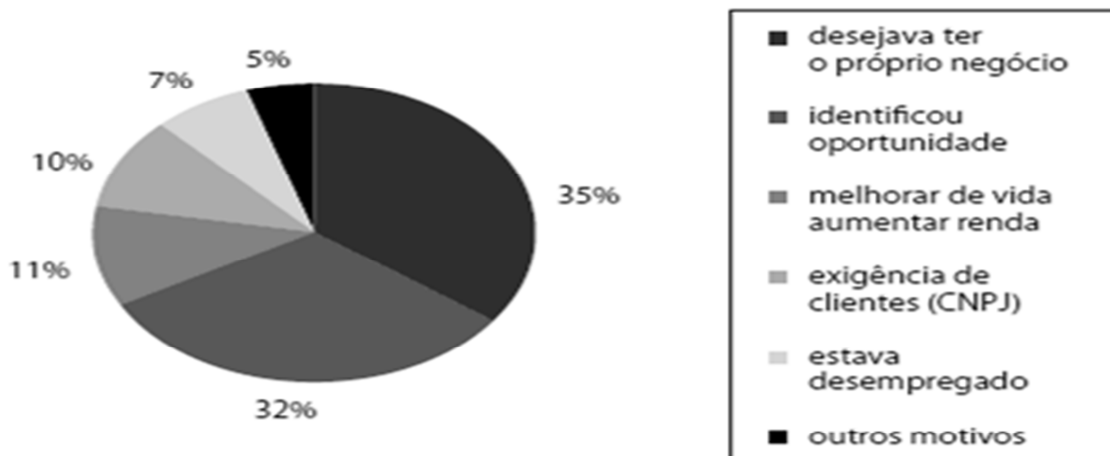
TABELA 1 - Ocupação anterior das pessoas que abriram sua empresa

OCUPAÇÕES	Média 2000/2003	2004	2005	Média 2000/2005
Empregado (empresa privada)	33%	27%	31%	31%
Desempregado	26%	22%	28%	26%
Autônomo	18%	24%	20%	20%
Proprietário (outra empresa)	10%	16%	10%	12%
Funcionário público	3%	2%	3%	3%
Aposentado	2%	2%	2%	2%
Dona de casa	2%	2%	2%	2%
Estudante/estagiário(a)	2%	1%	1%	1%
Outros (*)	4%	3%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Observatório das MPes do SEBRAE-SP

O perfil de ocupação, segundo o SEBRAE-SP (2005), manteve-se relativamente estável ao longo de toda década, o que indica ser esta uma característica estrutural do perfil dos que registram suas empresas na JUCESP.

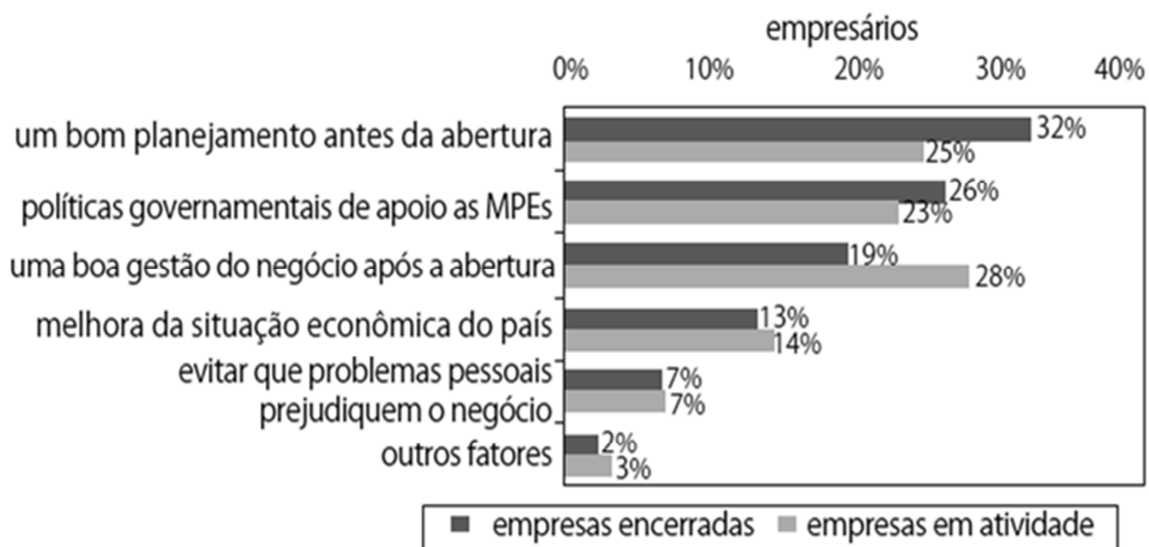
Ao considerar situações que levam ao exercício do empreendedorismo, levando em conta o nível de conhecimento técnico e administrativo-organizacional, pode-se agregar uma efetiva contribuição para a minimização da mortalidade das MPE. Esse empreendedorismo pode ser analisado na motivação dos empreendedores no contexto das organizações de pequeno porte, conforme evidenciado no gráfico 02.



Fonte: Observatório das MPEs do SEBRAE-SP

Gráfico 02 - Principal motivo que levou o empresário a abrir sua empresa

Consoante ao gráfico 1, referente ao período entre 2000 e 2005, nota-se que a maioria das pessoas, 77% do total, têm uma atitude empreendedora em razão de identificar uma oportunidade que possibilite a melhoria de vida e o aumento de sua renda.



Fonte: Observatório das MPEs do SEBRAE-SP

Gráfico 03 – Fatores importantes para a sobrevivência das empresas

Conforme o gráfico 03, um bom planejamento antes da abertura é uma das principais razões, segundo os entrevistados, para a sobrevivência das empresas.



Fonte: Observatório das MPÊs do SEBRAE-SP

Gráfico 04- Motivos “alegados” para o fechamento do negócio

Analisando os motivos alegados para a perda da empresa (gráfico 04) e fatores que poderiam ter evitado seu fechamento (vide gráfico 05), identificaram-se eventos empresariais conforme os explicitados a seguir.



Fonte: Observatório das MPes do SEBRAE-SP

Gráfico 05- Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento

A falta de controle prévio pode fazer o gestor tomar medidas empresariais inconsistentes, como iniciar o negócio sem falta de capital de giro e, por consequência, acarretando, com isso, a quebra da empresa.

Esses fatores explicitados, conforme o gráfico 05 (tomada de empréstimo bancário, falta de recursos próprios e afins), são considerados como eventos possíveis de serem evitados, de acordo com modelo de gestão financeira proposto neste trabalho.

2.2. Modelo de gestão e reconfiguração organizacional

As organizações, segundo Tachizawa e Scaico (2011), organizam-se de acordo com suas vocações, com sua estrutura organizacional expressando suas individualidades e consoante com a correlação entre a estratégia e sua sustentabilidade empresarial.

O ambiente organizacional fundamenta-se nas variáveis ambientais externas, que têm a possibilidade de interferir na política geral de uma empresa. Este modelo de ambiente cria, no âmbito geral, um cenário favorável para o exercício do processo decisório. De acordo com Tachizawa.(2013), o enfoque sistêmico, que considera a

organização de “fora-para-dentro”, a partir do meio ambiente externo, é o embasamento filosófico adotado no modelo de gestão financeira proposto no tópico 4 (vide FIG 01).



Figura 01 - Ambiente operacional da empresa
 Fonte: Adaptado de Tachizawa (2013)

Conforme Silva (2008), o contexto das forças indiretas do ambiente externo sugere aos administradores a interferência do cenário econômico e social, onde a empresa se insere.

As precauções ambientais são aspectos que interferem nas organizações, levando-as a adotarem conduta ecologicamente reconhecida. Isso, de forma coerente à nova realidade, nas quais os órgãos oficiais e ONG's passam a exigir que empresas criem processos produtivos sustentáveis.

Essas influências do meio externo às organizações foram consideradas no modelo de gestão financeira proposto.

2.3. Hierarquização de decisões

As decisões, segundo o modelo sugerido, podem ser hierarquizadas em uma escala de importância relativa, em que as “mais importantes” são classificadas como “*estratégicas*”, e as “menos importantes” são enquadradas como “*operacionais*”. O gestor, em qualquer decisão, mesmo relacionada à vida pessoal, não pode considerar tudo igualmente importante, uma vez que considerar o excesso de decisões estratégicas pode atrapalhar.

As decisões “*estratégicas*”, portanto, são consideradas aquelas relacionadas com a adaptação da empresa ao ambiente externo, que afetam o posicionamento competitivo no setor econômico a que pertence a organização. Normalmente diz respeito ao longo prazo, e a natureza de sua decisão é complexa, não definida claramente e exigindo criatividade para a solução de seus problemas.

As decisões “*operacionais*” se referem à escolha do curso de ação a ser tomado no ciclo operacional da organização, no contexto de sua cadeia produtiva ou fluxo físico de suas atividades-fim. Suas decisões, normalmente, dizem respeito ao ambiente interno, seu horizonte temporal é de curto prazo e seus problemas são rotineiros e repetitivos, passíveis de padronização (vide FIG 02).

No modelo concebido para a organização objeto do estudo de caso, considerou-se a possibilidade de se reduzir a necessidade de processar informações no contexto do planejamento dos investimentos em tecnologias da informação (TI).

2.4. O fluxo de caixa como instrumento de saneamento financeiro

O Fluxo de Caixa visa obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa, e equivalentes de caixa, e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem uma avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época e do grau de segurança de geração de tais recursos. Quando usado em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e possibilitam aos usuários desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de futuros fluxos de caixa de diferentes entidades.

Na concepção de Frezatti (1997), o acompanhamento do fluxo de caixa deverá ser realizado diariamente. Visão comungada por Zdanowicz (2002) ao alegar que: “O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas”. O controle diário do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro visualizar, com certa antecedência, erros de projeção ou insuficiência de recursos de caixa.

Acrescenta-se que o controle de caixa pode ser fixado de acordo com os períodos projetados, podendo ser de curto ou de longo prazo, quando associadas às projeções de custos operacionais e de capital (expansão, modernização, realocação ou novas instalações) e nas decisões de financiamentos, por meio de linhas de crédito adequadas a longo prazo (ZDANOWICZ, 2002).

Dentre os fatores que afetam o resultado do fluxo de caixa, acarretando diferenças no previsto (projetado) e no realizado, comprometendo a sua eficácia e refletindo em sua liquidez, evidenciam-se os explicitados a seguir:

- Internos: aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado; compras que não estão em linha com as projeções das vendas; diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento; ciclos de produção muito longos, que não estão em consonância com o prazo dado pelos fornecedores; política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais; pequena ocupação do ativo fixo; distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; custos financeiros altos originários do nível de endividamento.
- Externos: inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros; diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado; novos concorrentes; mudança na alíquota de impostos; aumento do nível de inadimplência.

Para a análise do fluxo de caixa, podem-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por índices. As principais características da análise vertical e horizontal são a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles. Tais pressupostos foram internalizados no modelo de gestão financeira proposto.

3. Metodologia adotada

O trabalho foi baseado no método do estudo de caso, pois se limita à investigação de um mesmo fenômeno, em uma mesma organização, em um determinado período de tempo. O estudo de caso, segundo Yin (2001), é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contornos delineados no mundo real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Considerando seu objetivo, este estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois sua principal finalidade foi desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores.

E é descritivo, uma vez que os autores procuraram descrever a realidade como ela é, sem se preocuparem em modificá-la (GIL, 1987; SELTZER *et al.*, 1987). Observando tais preceitos metodológicos, foi realizado um estudo de caso único, que passava por significativas mudanças tecnológicas, estruturais e organizacionais.

Entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise documental foram os métodos de levantamento de dados adotados na formulação deste

trabalho. A técnica de entrevista, aplicada junto aos gestores e coordenadores, justificou-se por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa mediante o diálogo com o entrevistador. Os entrevistados foram os coordenadores de produção e gestores das unidades produtivas da empresa, objeto do estudo de caso.

4. Análise e resultados

4.1. Análise desenvolvida

As micro e pequenas empresas têm sido pesquisadas pelo SEBRAE-SP (2005) ao longo de vários anos, diagnosticando estas as razões que têm levado tantos empreendimentos à descontinuidade empresarial.

Muito conteúdo técnico se tem encontrado na literatura, conforme abordado neste trabalho, que poderia alterar essa realidade e trazer um pouco de luz a esta situação. Os resultados evidenciados aos microempresários são significativamente consistentes para se afirmar que, num período de até seis anos, a probabilidade de sucesso de seu empreendimento será por volta de 30%.

A empresa JAP Clicheria Ltda. (JAP, 2014), razão do presente estudo, foi escolhida considerando-se algumas características especiais que chamam a atenção e a tornam um referencial técnico para a configuração do objetivo colimado.

Possuindo 13 anos de vida, poderíamos entender que a JAP teria superado o período mais crítico, ou seja, os primeiros seis anos, contudo, ao ver sua história, descobre-se que, nos primeiros três anos de atividade, ela teria sucumbido e passado a compor o rol dos insucessos apresentados na pesquisa.

Ao término do terceiro ano, a empresa não tinha mais recursos para manter sua atividade, encarando dívidas insuperáveis, sem perspectiva de alcançar um faturamento sustentável e sem tempo para criar alguma solução estruturada, visto que seus instrumentos de gestão, ainda inoperantes, apontavam para o final das atividades. Evidente que, a esta altura, o quadro que se desenhava era exatamente o apontado no início deste trabalho e nada diferente ao que se sucede com cerca de 70% das MPE's.

O que produziu a recuperação da empresa foi o fato de que, em razão de contatos familiares, foi aberta a possibilidade de *outsourcing*. Uma grande empresa do mercado de produção de embalagens ofereceu seus serviços para efetivar uma terceirização da produção dos clichês gráficos da JAP.

A dependência comercial do passado, de 80% do faturamento num único cliente, e sendo esta uma empresa de grande porte, tornou a JAP dependente dos objetivos desta empresa, como se fosse uma divisão operacional da empresa maior. A JAP, como consequência desse passado gerencial inconsistente, deixou de criar um modelo próprio de gestão que acompanhasse o mercado e sem condições de independência operacional que garantissem a sobrevivência da empresa no futuro.

Uma estrutura organizacional foi implementada na JAP (2014), com mudança de cidade, e a empresa pôde voltar a funcionar com o novo potencial comercial que se apresentava. A empresa JAP pode, assim, estruturar suas linhas de gestão estratégica, redefinir sua missão e projetar seu futuro com base em objetivos consistentes com seus planos.

Conforme modelo proposto, uma vez definida a cadeia produtiva, identificaram-se as decisões que compunham o processo decisório para sua posterior hierarquização.

Esta hierarquização estratificou as decisões de nível estratégico e operacional. Por estratégico entendem-se as decisões que afetam diretamente os objetivos estratégicos traçados pela alta administração. O modelo (vide FIG 02) foi concebido de “*fora para dentro*” da organização e do “*geral para o particular*”, de acordo com o enfoque adotado.

Como decisões estratégicas consideram-se aquelas relacionadas com a adaptação da organização ao ambiente externo, que afetam o posicionamento competitivo no setor econômico a que pertence a organização. Normalmente diz respeito ao longo prazo, a natureza de sua decisão é complexa, não definida claramente e um problema é diferente do outro, utilizando-se informações do ambiente externo. Ou seja, são as estratégias empresariais adotadas para assegurar a sobrevivência da organização. Dizem respeito à definição *do que produzir* em termos de definição da linha de produtos e formação dos preços de venda. Tais decisões foram consolidadas em um processo de planejamento estratégico, com respectivo indicador de gestão. Sistemicamente significou consubstanciar tais decisões em um plano estratégico que, uma vez valorizado e quantificado, representou o orçamento da JAP Clicheria.

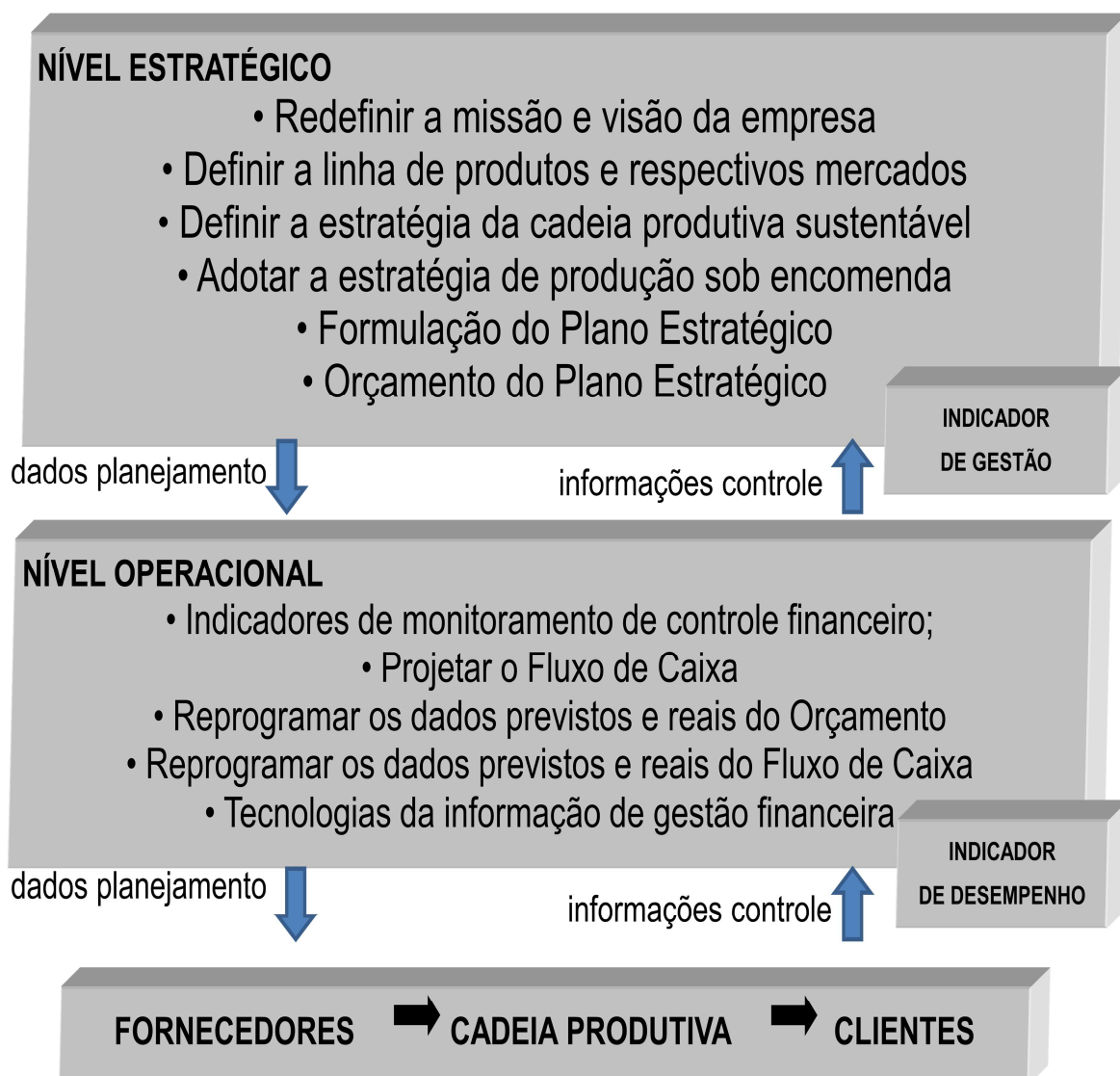


Figura 02 - Hierarquização de decisões na JAP Clicheria
Fonte: Os autores

As decisões operacionais, interligando o nível estratégico e o ciclo físico de produção, definem o curso da ação a ser tomada no nível operacional da organização. Suas decisões, normalmente, dizem respeito ao ambiente interno e seu horizonte temporal é de curto prazo. Seus problemas são rotineiros, repetitivos e passíveis de padronização. Considerou-se, portanto, nesse estrato organizacional, aquelas decisões inerentes a: indicador de desempenho financeiro; projeção de fluxo de caixa; reprogramação de dados previstos e reais do orçamento; tecnologias da informação para gestão financeira, esta última visando implantar tecnologias da informação voltadas para a gestão financeira, dentro dos contornos delineados pelo modelo proposto. Propõe-se a concepção de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de

gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns (software de planilhas eletrônicas, de contabilidade, de folha de pagamento e outros programas correlatos) e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação.

Possibilitaria que houvesse economia de escala na implementação de tecnologias da informação, de nível operacional e estratégico, na medida em que seriam organizadas em uma central de serviços para atender ao *pool* de organizações. Esse modelo consideraria, ainda, a criação de um site corporativo (página na internet) para facilitar a interação da organização com clientes e sua rede de fornecedores, no contexto de um portal financeiro informatizado.

Por outro lado, as decisões previstas no plano estratégico da empresa, e valorizadas no orçamento empresarial projetado, foram implementadas através do sistema de fluxo de caixa.

O fluxo de caixa projetado, após análise dos números da empresa, possibilitaria o acompanhamento e análise do desempenho de seus resultados, com a aplicação prática dos conceitos de hierarquização das decisões, para definir suas prioridades, visando a:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) fixar o nível de caixa em termos de capital de giro;
- h) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques;
- i) verificar a possibilidade de se aplicar possíveis excedentes de caixa;
- j) analisar alternativas de empréstimos e financiamentos.

E esse processo de monitoramento financeiro provocaria uma natural interação entre os níveis estratégico e operacional, induzindo a uma redefinição de seus elementos de tomada de decisão. Desta forma, decisões estratégicas necessitariam ser redefinidas em face dos resultados do dia a dia operacional da empresa, tanto decorrente da camada operacional como da cadeia produtiva da organização (vide FIG 2).

Ou seja, “dados de planejamento” emanados dos níveis estratégico e operacional acionariam o fluxo físico operacional da cadeia produtiva sustentável. E,

em contrapartida, informações de controle originárias dessa cadeia produtiva sustentável retroalimentariam os níveis superiores das camadas decisórias.

Essa implantação do modelo de gestão de monitoramento financeiro, portanto, minimizou a falta de prioridades e de hierarquização das atividades e decisões empresariais que degradavam os resultados empresariais da empresa JAP.

Constatou-se que é possível aplicar técnicas cuja simplicidade operacional auxiliaria as micro e pequenas empresa na criação de uma sólida base de controle financeiro, coerente com a visão de mercado da empresa.

Esse modelo, enfim, com o suporte das tecnologias da informação e processos de controle internalizados na organização, permitiria que seus administradores exercessem decisões que priorizassem ações de continuidade empresarial a longo prazo.

4.2. Principais resultados

Foi implantado um instrumento de monitoramento financeiro, na forma de um fluxo de caixa, visando obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos.

Esse fluxo de caixa adotou como pressupostos:

- a) ser implantado na forma de um “livro-caixa”, constituindo-se em um meio de registrar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa;
- b) incorporar registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando fechamentos semanais para apuração de valores visando à análise e à correção de rumos empresariais;
- c) registrar, de forma monetária, o compromisso de contratação e programação de entrega de serviços assumidos pela empresa perante seus clientes;
- d) escriturar, de forma monetária, condições de venda, especificações e volumes dos serviços contratados pelos clientes;
- e) apurar, semanalmente, a posição dos valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado);

f) conciliar, mensalmente, a posição do fluxo de caixa escriturado, com os dados contábeis. Os saldos das contas contábeis devem ser analisados com os valores reais, das mesmas rubricas do fluxo de caixa;

g) observar um “regime de caixa” - o fluxo de caixa (dados projetados) - enquanto a contabilidade (que deve fornecer os dados efetivamente realizados) deve seguir um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras;

h) ser projetados e apurados indicadores de gestão, para fins de monitoramento estratégico, indicadores de desempenho, para controle em nível operacional;

i) utilizar, como opção computacional para estruturar o fluxo de caixa, a planilha Excel, podendo, entretanto, utilizar-se alternativas de software, que podem ser customizadas no âmbito específico de cada empresa.

As informações sobre os fluxos de caixa, da forma como foram arquitetadas (vide FIG 3), podem ser úteis para se avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e identificar insuficiência crônica de recursos financeiros, permitindo tomar decisões relativas à captação e aporte de recursos externos.

Permitem, ainda, identificar e tomar decisões inerentes à ocorrência de excessiva imobilização de capital de giro.

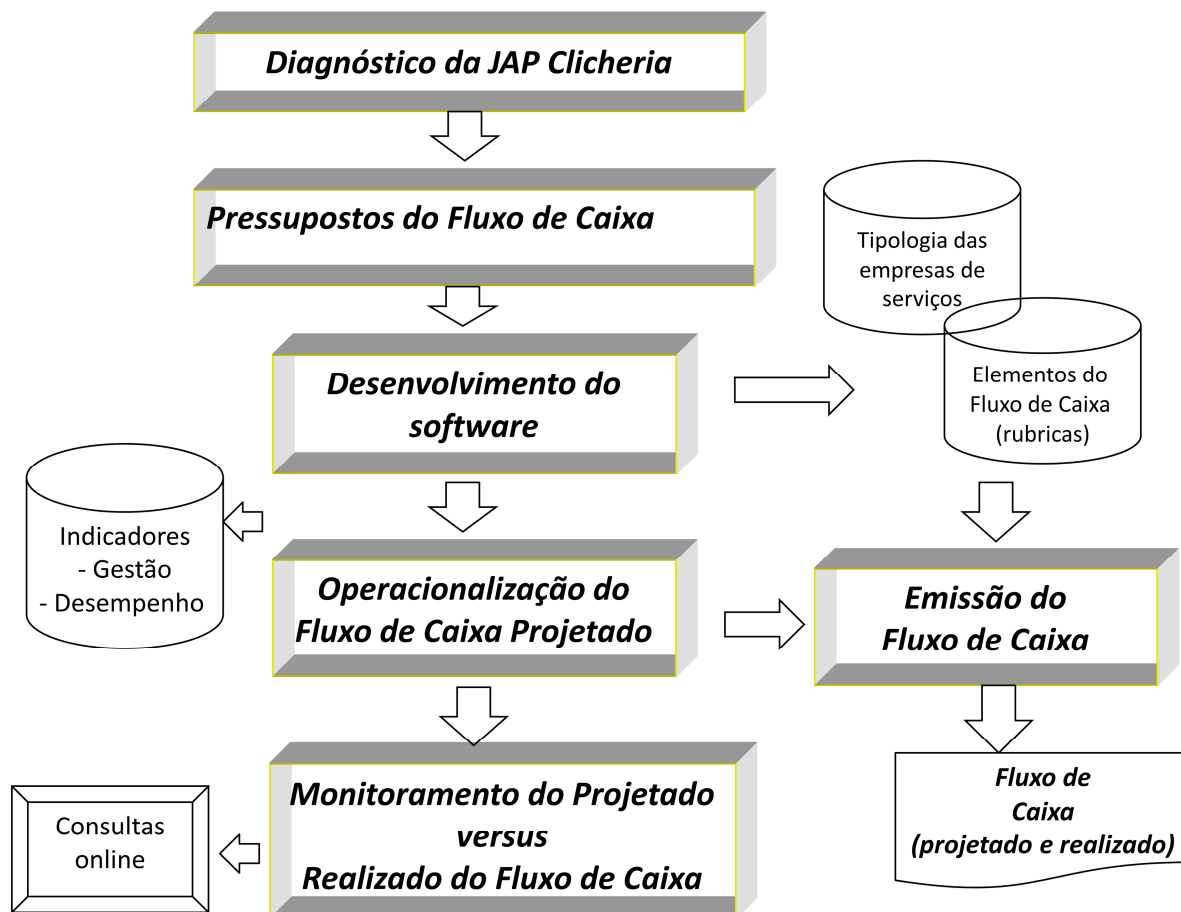


Figura 03. Modelo sistêmico

Fonte: Os autores

O gestor financeiro da JAP – Clicheria Ltda., para analisar o gerenciamento do fluxo de caixa implantado (FIG 03), procura enfatizar: interação com as instituições financeiras; estrutura de capital; investimentos e captações; concentração de fundos; e avaliação das receitas e despesas operacionais.

O gestor, nessa análise, observa, ainda, conhecimento geral do caixa do ponto de vista dos negócios. Ou seja, não deve estar voltado apenas para a geração de caixa, mas também para as oportunidades operacionais de todas as áreas, e tem que estar focado no aumento de receitas e redução de despesas.

Deve assumir, também:

a) comprometimento com a competitividade e desempenho, como, por exemplo, cobrar da área comercial maior liquidez nas vendas, da mesma forma que da área

de compras, exigir solicitações de suprimentos feitas dentro de prazos estabelecidos;

b) definição do perfil de investimento que a empresa deseja operar; escolha das instituições financeiras; política de crédito para clientes;

c) política de cobrança;

d) transmissão da importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa para todos os executivos, pois muitos não têm esta visão;

e) elaboração do fluxo de caixa de forma conjunta com todos segmentos organizacionais, com toda empresa comprometida.

O gestor financeiro, para tanto, pode utilizar tela de consulta de dados, gerada pelo sistema computadorizado, com informações para comporem os custos dos produtos, visando ao controle na formação de preços. Partindo de uma alimentação de dados compatíveis à realidade da empresa, é possível visualizar o desempenho da empresa em relação ao que for planejado.

E, ainda, suas variações percentuais, trazendo aos administradores informações capazes de nortear seu processo decisório (vide FIG 04).

Figura 04. Consultas financeiras (TELA EXEMPLIFICATIVA)

Fonte: Os autores

Para efeito de análise, apurar-se-ão indicadores de desempenho, relacionando-se valor realizado (contabilizado no período) pelo valor previsto (orçada previamente) para a mesma rubrica. Para a análise do fluxo de caixa, entre outras, pode-se utilizar as técnicas de: análise vertical e horizontal; e análise por indicadores. As principais características da análise vertical e horizontal é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles.

Pode-se afirmar que a base destas análises é a comparação entre períodos. A análise vertical, também denominada análise da estrutura, facilita a avaliação da estrutura das demonstrações financeiras e a representatividade de cada conta em relação ao total apurado no período, a receita bruta de serviços ou vendas. Em síntese, foi implantado um modelo visando monitorar o movimento financeiro da organização. Esse movimento financeiro propiciou dados para a estruturação de **indicador de gestão** e **indicador de desempenho**, para análise da rentabilidade das vendas, por cliente e por produto. São indicadores que fornecem a margem que o produto (ou serviço) está obtendo, a serem estruturados de forma analítica (por cliente) e sintética (dados do mês e acumulado até a data), ou seja:

a) indicador de gestão RECEBIMENTO *versus* COMPRA;

b) indicador de gestão VENDA *versus* COMPRA;

c) indicador de desempenho =
$$\frac{\text{prazo máximo de recebimentos}}{\text{prazo médio de pagamentos.}}$$

Os dois primeiros indicadores, apurados para cada recebimento ou venda, necessariamente, precisam ser maiores do que um (1), caso contrário a operação está, definitivamente, trazendo prejuízo. A parcela que ultrapassar um (1) representa a margem positiva que a operação esta gerando para a organização. Essa margem pode ser maior ou menor, dependendo do produto ou dos objetivos visados com a venda (ou comercialização de serviços). A margem considerada satisfatória é aquela que trará à organização um volume de recursos financeiros suficientes para cobrir todas as despesas e custos operacionais, além da indispensável lucratividade do negócio. Por outro lado, quando o prazo máximo de recebimento é maior que o prazo médio de pagamentos, evidencia-se uma situação desfavorável com potencial atraso nos pagamentos das dívidas da organização.

Como benefícios adicionais pela implantação do fluxo de caixa, enfatizam-se resultados, conforme explicitados a seguir:

a) estruturação de métricas visando à análise das despesas e receitas de vendas; avaliação dos pagamentos e recebimentos de juros; identificação das disponibilidades financeiras em “caixa” e “bancos” e análise de valores pagos / recebidos;

b) implantado na forma de um “livro-caixa”, constitui-se em um meio de registrar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa;

c) incorpora registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando fechamentos semanais para apuração de valores visando à análise e à correção de rumos empresariais;

d) registra, de forma monetária, o compromisso de contratação e programação de entrega de serviços assumidos pela empresa perante seus clientes;

e) escritura, de forma monetária, condições de venda, especificações e volumes dos serviços contratados pelos clientes;

f) calcula a posição dos valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado);

g) concilia a posição do fluxo de caixa (dados projetados) em “regime de caixa” com dados da contabilidade, que deve fornecer os dados efetivamente realizados e observa um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras.

O monitoramento estratégico da empresa JAP, através de indicadores de gestão, permitiria aferir que seu foco de atuação seria concentrado no controle de sua margem de lucratividade. Isso, em face de “trabalhar sob encomenda”, e sem restrições na sua formação de preços, diferentemente de outros tipos de negócios, como supermercados (estreita margem e grande rotatividade, trabalhando, portanto no giro dos estoques) e lojas de varejo (restrição de preços e necessidade de ponta disponibilidade de produtos acabados).

Como opção computacional para estruturar o fluxo de caixa, pode-se utilizar planilhas eletrônicas, tipo Excel, uma vez que a presente proposta é um referencial metodológico voltado à customização de software no âmbito específico de cada empresa. Permitiria, ainda, desenvolver interface e integração com módulos de controle financeiro, presentes em software de gestão integrada (ERP) disponíveis no mercado.

5. Considerações finais

Foi concebido um modelo de gestão financeira visando otimizar a performance empresarial através de indicadores de monitoramento financeiro e de implementação de sistema de fluxo de caixa. Esse modelo corrigiu desequilíbrios financeiros através da identificação de sintomas (indisponibilidade crônica de caixa e captação repetitiva de recursos através de empréstimos), correção de suas causas (excesso de estoques, prazo máximo de recebimento maior que prazo médio de pagamento e excesso de imobilizações). A empresa JAP, com tais resultados, pode pré-planejar estratégias futuras em termos de: aumento do capital próprio através do reinvestimentos nos lucros, compactação dos prazos das atividades produtivas, compatibilização do nível de operações aos recursos disponíveis, e desmobilização de seus recursos ociosos.

Seu embasamento sistêmico foi a hierarquização das decisões, focalizando a organização das atividades de gravação de matrizes gráficas, responsável por 60% do faturamento. Isso, aliado a uma melhor estrutura de layout, fluxo operacional eficiente e incremento comercial, gerado pelo trabalho de capacitação técnica, criou oportunidades para atuar em segmentos atualmente não explorados.

Sugerem-se futuras pesquisas para complementar o presente trabalho, que não esgotou o tema em foco. Outros tipos de organizações podem ser pesquisadas,

em relação ao modelo de gestão implantado na empresa prestadora de serviço, objeto do estudo de caso. Ou seja, a depender do tipo de organização, que varia em função do setor econômico a que pertença, correspondem tipos diferenciados de modelo de controle financeiro. Adicionalmente, recomenda-se estudo para concepção, em regime de parceria, de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação. Nesse contexto, poderia ser desenvolvido sistema informatizado de fluxo de caixa, que observaria os preceitos dos módulos de gestão integrada de aplicativos tipo *ERP* e das planilhas eletrônicas inerentes ao controle financeiro das empresas, e disponíveis no mercado na forma de software padrão.

Referências

CONTADOR, J. L. Sistema de gestão financeira e de produção para empresas de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.3-12, 2008.

DONATO, J. V. Fatores de sobrevivência de novas empresas. *Informe ETENE – Banco do Nordeste*, 2011.

FREZATTI, F. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

JAP. Plano Estratégico da empresa JAP Clicheria Ltda., *Documento da Alta Administração do quinquênio 2013 – 2017*. Aguai (SP). 2014.

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo. Disponível em www.jucesp.fazenda.sp.gov.br. Acesso em dezembro de 2013.

LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao_lei_geral_supersimples. 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. *Empreendedorismo*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SEBRAE – SP. *10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. 2008

SEBRAE - *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Pesquisa Sebrae. Brasília: Ed. Sebrae, outubro de 1999.

SEBRAE/SP - *Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). SP: Sebrae, 2005. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo>. Acesso em dezembro de 2013.

SELLTIZ *et al.* *Métodos de Pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. (Org.), 1987.

SILVA, José Pereira. *Análise Financeira das empresas*. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. 7ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2013.

TACHIZAWA, T. *et. al.*, *Modelo de Gestão de Empresa com fronteiras ampliadas: Estratégia organizacional baseada em hierarquização das decisões*. REUNA, Belo Horizonte, V.15, n.1, p.13-32, Jan. – Abr. 2010. ISSN 1518 3025.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. – *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos* (editora Atlas).

TACHIZAWA, T.; Faria, M. S. *Criação de Novos Negócios: Gestão de micro e pequenas empresas* – Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007, p. 45.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI JR., S. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2009.

VOLPATO, G.L.- *Método Lógico para Redação Científica*:1ª. Edição. Editora Best Writing, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.