

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**CAPITAL DE GIRO: Interpretando as dificuldades enfrentadas pelos
empreendedores frente ao mito empresarial**

Adriana Teixeira Santiago
Aline Barbosa Seabra
Jessica Biela Braga
Joel Xavier

Presidente Prudente /SP
2008

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**CAPITAL DE GIRO: Interpretando as dificuldades enfrentadas pelos
empreendedores frente ao mito empresarial**

Adriana Teixeira Santiago
Aline Barbosa Seabra
Jessica Biela Braga
Joel Xavier

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial de
Conclusão de Curso para obtenção do
grau de Bacharel em Administração, sob
orientação do Prof. Jorge Luiz Galvão de
Oliveira.

Presidente Prudente/SP
2008

CAPITAL DE GIRO: Interpretando as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores frente ao mito empresarial

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Jorge Luiz Galvão de Oliveira.

Jorge Luiz Galvão de Oliveira

Everson José Juarez

Hiroshi Wilson Yonemoto

Presidente Prudente, de Novembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos permitiu chegar até aqui, conduzindo-nos e capacitando-nos para a realização deste trabalho.

Agradecemos aos nossos pais, irmãos, namorados e maridos, pela disposição em nos auxiliar, pelo apoio em todos os momentos de angústias e dificuldades e pelo amor incondicional dedicado a nós, e aos amigos pela força na conclusão de cada etapa desta caminhada.

Agradecemos aos nossos professores pelos ensinamentos concedidos e pela paciência e atenção dispensados à nossa formação. Em especial, ao professor Walter Klienchen Dalari, que não poupou esforços em nos ajudar diante desse desafio.

Agradecemos também ao nosso orientador, Professor Dr. Jorge Luiz Galvão, que se dedicou juntamente a nós ao longo do ano, na realização do presente trabalho.

Por fim, agradecemos aos entrevistados pela disposição em contribuir demasiadamente na conclusão do nosso estudo.

RESUMO

O presente trabalho visou proporcionar ao micro e pequeno empresário um estudo sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores ao gerir o Capital de Giro. Diante desta proposta, verificou-se que toda e qualquer empresa requer planejamento, pesquisa e atualizações, visto que as mudanças no mercado ocorrem constantemente. Com isso, foi possível apontar as principais características exigidas ao empreendedor de sucesso e, no entanto, mostrou que não basta possuir o perfil descrito: o profissional tem de fazer com que os objetivos projetados pela empresa se realizem. Tendo isso em vista, buscou-se explicar desde os conceitos primários da administração financeira até as conseqüências da má gestão do Capital de Giro. Dentro dessas análises, relacionou alguns tópicos de extrema importância para o entendimento do conceito de Capital de Giro, sendo eles: administração de disponibilidades, de estoques, de contas a receber e a pagar. Posteriormente, ressaltou embasado em renomados autores a importância da administração do Capital de Giro para a manutenção da empresa, por meio do cálculo da necessidade de Capital de Giro. Ainda no mesmo sentido, observou a possibilidade da empresa efetuar uma reserva de Capital de giro ou mesmo, valer-se de fontes de financiamento. Analisou ainda as conseqüências da administração do saldo de tesouraria e do efeito tesoura na empresa. Por fim, entrevistou dois empresários do ramo de Construção Civil e o gerente do Sebrae-SP da região de Presidente Prudente, com a finalidade de identificar na prática as reais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores diante desse mito empresarial.

Palavras Chave: Capital de Giro, Empreendedor, Administração financeira, Fluxo de Caixa, Vendas, Riscos, Gestor financeiro.

ABSTRACT

The present study aimed to provide to the micro and small business owner a study of the main difficulties faced by entrepreneurs in managing the working capital. According with this proposal, it was discovered that any enterprise requires planning, research and updates, as the market changes occur constantly. In this way it was possible to point out the main characteristics required for successful business entrepreneur, however, it was shown that it is not enough to present a described profile: a professional has to achieve the goals designed by the company. Having that in mind, we tried to explain the concepts of primary financial administration until the consequences of poor management of working capital. Within these analysis, some related topics of extreme importance to understand the concept of working capital, which are: administration of availability of inventory, accounts receivable and payable. Subsequently, based on renowned authors emphasized the importance of the administration of capital for the maintenance of the company through the calculation of the needs for working capital. Also in the same direction, he noted the possibility of the company to make a reservation for working capital or even draw on sources of funding. Also analyzed the consequences of the administration of the balance of cash and the scissors effect on the company. Finally, two businessmen in the Civil Construction were interviewed and the manager of Sebrae-SP in the region of Presidente Prudente, in order to identify in practice the real difficulties faced by entrepreneurs in front of corporate myth.

Key words: working capital, Entrepreneur, Financial Management, Cash Flow, Sales, Risk, Financial Manager.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2 AS EMPRESAS COMERCIAIS E A GESTÃO EMPRESARIAL... Erro! Indicador não definido.	
2.1 Objetivo Empresarial	Erro! Indicador não definido.
2.2 Visão Empresarial	Erro! Indicador não definido.
2.3 Definição de Empresas	Erro! Indicador não definido.
2.3.1 Fracasso e Sobrevivência	Erro! Indicador não definido.
3 EMPREENDEDORISMO	Erro! Indicador não definido.
3.1 Conceitos e Definições.....	Erro! Indicador não definido.
3.2 Perfil e Comportamento do Empreendedor	Erro! Indicador não definido.
4 CAPITAL DE GIRO E SUA ABRANGÊNCIA	Erro! Indicador não definido.
4.1 Administração das disponibilidades	Erro! Indicador não definido.
4.2 Ciclo Operacional	Erro! Indicador não definido.
4.3 Ciclo Financeiro.....	Erro! Indicador não definido.
4.4 Giro de Caixa	Erro! Indicador não definido.
4.5 Caixa Operacional.....	Erro! Indicador não definido.
4.6 Fluxo de Caixa	Erro! Indicador não definido.
4.7 Avaliação de Índices	Erro! Indicador não definido.
4.7.1 Índice de liquidez.....	Erro! Indicador não definido.
4.7.1.1 Capital circulante líquido	Erro! Indicador não definido.
4.7.1.2 Índice de liquidez corrente.....	Erro! Indicador não definido.
4.7.1.3 Índice de liquidez seca	Erro! Indicador não definido.
4.8 Administração de Estoque.....	Erro! Indicador não definido.
4.8.1 Prazo Médio de Estoque	Erro! Indicador não definido.
4.8.2 Lote econômico de compra (LEC).....	Erro! Indicador não definido.
4.8.3 <i>Just in Time</i>	Erro! Indicador não definido.
4.8.4 Estoque Mínimo	Erro! Indicador não definido.

4.9 Administração de valores a receber	Erro! Indicador não definido.
4.9.1 Prazo médio de recebimento de vendas	Erro! Indicador não definido.
4.9.2 Política de crédito	Erro! Indicador não definido.
4.9.2.1 Análise e concessão.....	Erro! Indicador não definido.
4.9.3 Gestão de cobrança	Erro! Indicador não definido.
4.10 Administração de valores a pagar	Erro! Indicador não definido.
4.10.1 Prazo médio de pagamento de compra.....	Erro! Indicador não definido.
4.11 Capital de Giro	Erro! Indicador não definido.
4.9.1 Necessidade de capital de giro (NCG)	Erro! Indicador não definido.
4.9.1.1 Reserva de Capital de Giro	Erro! Indicador não definido.
4.9.1.2 Redução da Necessidade de Capital de Giro...	Erro! Indicador não definido.
4.9.2 Fonte de Financiamento.....	Erro! Indicador não definido.
4.9.3 Saldo de Tesouraria	Erro! Indicador não definido.
4.9.4 Efeito Tesoura	Erro! Indicador não definido.

5 VISÃO PRÁTICA DO CAPITAL DE GIRO

Erro! Indicador não definido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....

Erro! Indicador não definido.

BIBLIOGRAFIA

Erro! Indicador não definido.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS E QUADROS

FIGURA

FIGURA 1: CICLO OPERACIONAL **Erro! Indicador não definido.**

FIGURA 2: CICLO FINANCEIRO..... **Erro! Indicador não definido.**

TABELA

TABELA 1: Definição do Porte de Empresa – Por Faturamento e Número de
Empregados..... **Erro! Indicador não definido.**

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo objetiva apresentar, de uma forma prática e simplificada, as nuances envolvidas na área financeira, envolvendo a gestão do Capital de Giro, criando, assim, condições aos administradores de empresas, em especial aos recém-formados e empresários que não tenham riqueza de conhecimentos específicos, que os permita observarem detalhes de suma importância para os resultados almejados por empresários de todos os setores, os quais muitos ainda acreditam que o fato de contarem com determinado capital para realizarem investimentos empresariais seja o bastante. Estes acabam, infelizmente, fechando suas empresas não antes, porém, de arcarem com prejuízos enormes e com a perda de uma poupança realizada durante toda uma vida de sacrifícios, além da decepção do insucesso.

As grandes dificuldades financeiras pelas quais as empresas têm passado atualmente são motivadas em grande parte pelos reflexos sofridos com a crise financeira mundial que assola empresas e governos de todo o mundo, independentemente do poderio que antes representavam. Empresas que sempre desfrutaram de enorme prestígio e tinham em seus administradores verdadeiros exemplos de sucesso estão encerrando suas atividades, motivadas por prejuízos advindos do mercado financeiro e do mercado de capitais, inclusas num rol de problemas em crescimento de fim imprevisível e sem antecedentes.

Não há a pretensão ou a intenção de rotular um maior grau de importância ao assunto capital de giro e/ou ao departamento financeiro em detrimento da importância da gestão de outros departamentos e setores de uma empresa, mas apenas apresentar sua devida importância e os cuidados que devem ser tomados no que envolver gestão financeira.

Para que fosse possível demonstrar a necessidade de conhecer os reflexos advindos da boa ou má gestão financeira através do capital de giro, optamos por distribuir os resultados das pesquisas realizadas e nossas impressões técnicas e profissionais em seis partes, que assim estão dispostos ao longo dos estudos e explicações:

Introdução: Apresenta o tema, abordando o momento de crise financeira mundial, os objetivos do trabalho como uma pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas, sua composição, o tema escolhido e os problemas de pesquisa;

Capítulo I: Apresenta as características principais de uma empresa comercial, bem como as mais variadas facetas da Gestão Empresarial. Trata dos objetivos empresariais, suas visões e definições, seus parceiros (internos e externos), e também dos principais fatores condicionantes para a sobrevivência de uma empresa.

Capítulo II: Neste capítulo, a pesquisa objetiva demonstrar as características mais importantes do profissional empreendedor e o próprio empreendedorismo. Traz à tona seus conceitos e definições mais importantes, além de discorrer sobre o perfil e comportamento do empreendedor e suas características imprescindíveis.

Capítulo III: Tal capítulo cuidou da análise pormenorizada do Capital de Giro, tratando inicialmente da administração das disponibilidades, dos ciclos operacional e financeiro, bem como do giro e fluxo de caixa, da administração de estoques, de valores a receber e a pagar. Diante dessas análises, galgou-se estudar sistematicamente o capital de giro propriamente dito, sua necessidade, reservas, possibilidades de redução e fontes de financiamento. Por fim, analisou-se as conseqüências da administração do saldo de tesouraria e do efeito tesoura na empresa.

Capítulo IV: Foram apresentadas entrevistas envolvendo profissionais respeitados e competentes, tais como: consultor de grande experiência e de renome estadual, tal como empresários bem sucedidos da região de Presidente Prudente, cujos testemunhos agregaram valor às pesquisas bibliográficas e embasaram as considerações finais sobre o trabalho.

Considerações Finais: Neste capítulo serão apresentadas percepções por nós obtidas e conhecimentos adquiridos, os quais auxiliarão na vida profissional de cada um de nós e de quem mais puder ler e tirar proveito deste trabalho.

No tocante ao assunto escolhido, a opção recaiu na gestão do capital de giro por considerarmos que, apesar de bastante debatido, inúmeras dúvidas

pairavam sobre interpretações específicas do assunto capital de giro e, em sendo desafiante e instigante, optamos pelo: CAPITAL DE GIRO: Interpretando as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores frente ao mito empresarial, com o objetivo de desvendar alguns mistérios que envolvem o assunto e complementar os conhecimentos profissionais de todos nós, graduandos.

As expectativas de oportunizar a aquisição de conhecimentos específicos que proporcionem condições de enfrentamento de grandes desafios para o recém-formado e a possibilidade de auxiliar na melhora da gestão das micros e pequenas empresas regionais foram os grandes propulsores para decidirmos por esta pesquisa. Não que seja o assunto um grande problema, mas principalmente por ser uma verdadeira oportunidade de crescimento profissional e contribuição para com os demais recém-formados e interessados no assunto.

2 AS EMPRESAS COMERCIAIS E A GESTÃO EMPRESARIAL

O presente capítulo pretende abordar a empresa comercial e sua gestão empresarial. Nesta época capitalista e globalizada, pudemos observar nos estudos realizados que as grandes instituições têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social, principalmente nos países emergentes. Não se pode negar o poderio ofensivo destas empresas, mas seria um erro não mencionar a importância das pequenas e médias empresas, tanto econômica quanto social, devido a habitualmente absorverem a mão-de-obra local, podendo minimizar, com isso, o êxodo de capital humano para os grandes centros. Nestas ocorre, normalmente, a utilização de técnicas e equipamentos relativamente simples, não necessitando de mão-de-obra com experiência na área industrial, o que facilita a captação de trabalhadores da região na qual a empresa está inserida.

2.1 Objetivo Empresarial

Os acionistas e/ou sócios de uma empresa visam à maximização de seus resultados, o que nos permite inferir que o objetivo econômico das empresas é, invariavelmente, a maximização de seu valor de mercado a longo prazo através da obtenção de resultados sólidos e confiáveis. Estes resultados obtidos na pessoa jurídica podem ser (e geralmente são) repassados aos principais acionistas. Para sua obtenção, faz-se necessário analisar com bastante cuidado as operações advindas de decisões empresariais, em especial aquelas que envolvam finanças, para que, dessa forma, os riscos sejam reduzidos e haja, de fato, a pretendida maximização dos retornos.

Destaque especial deve ser dado à interpretação apresentada por Hoji (2000, p. 21), a qual trata da geração permanente de lucros e caixa: “contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais, por meio de geração de

impostos, remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental, etc.”.

Quando empresários efetuam investimentos em empresas comerciais, o resultado almejado é que seus investimentos proporcionem ao final de um período um retorno financeiro que seja condizente com o risco envolvido, resultando na geração de resultados econômicos e financeiros adequados. A chamada geração de lucro e caixa é, de fato, importante, pois, através desse lucro, passa a ser possível a execução de melhorias e, conseqüentemente, a expansão dos serviços e produtos oferecidos aos seus clientes. A competência de uma empresa comercial pode ser aferida por meio de sua capacidade de gerar lucros suficientes para distribuição a seus sócios e, em especial, que sejam suficientes para motivar reinvestimentos.

Alguns autores justificam a capacidade de gerar lucro e caixa como sendo diretamente proporcional aos riscos assumidos em seus investimentos. Como exemplo, observamos as afirmações proferidas por Brigham e Houston (1999), para os quais um ativo com grau de risco mais elevado necessita proporcionar, para atrair os investidores, uma taxa de retorno mais elevada, na mesma proporção dos riscos envolvidos. A gestão do Capital de Giro das empresas está diretamente relacionada com o sucesso apresentado pelos seus gestores no tocante à tomada de decisões que envolvam financiamentos e os investimentos necessários.

O princípio de um negócio, o momento que principia o nascimento de uma empresa, normalmente é impulsionado pela expectativa de materialização de um sonho, de visão de futuro e que pode ser traduzido como sendo o empreendedorismo que impulsiona e permite aflorar o conjunto de habilidades que representa uma pessoa empreendedora e, nesse ponto, destaca-se o esforço, o planejamento e a tenacidade do empresário em atingir o sucesso, assim destacado por Nahid Chicani ¹ (2005):

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, alcançar o sucesso profissional depende de planejamento, disciplina, força de vontade, capacidade de adaptação e equilíbrio. As pessoas de sucesso atingem-no porque, em primeiro lugar, sabem exatamente aonde pretendem chegar, colocam objetivos a ser alcançados e se movem naquele sentido, são os verdadeiros empreendedores.

¹ CHICANI, Nahid – **OBJETIVOS: a base para o sucesso** consultor sênior e sócio diretor da Transearch Brasil. Revista Veja. Ed. Abril 2007, p. 32 – 33.

A implantação de um negócio, o início de uma empresa, deve e necessita ser precedido de planejamento cuidadoso, de um exame cuidadoso das fontes de financiamento possíveis para o incremento, para a transformação do sonho empresarial em realidade. Precisa ainda de apuração precisa sobre quais os custos a serem arcados e quais os resultados almejados, tudo feito a partir de avaliações despidas totalmente de emoção e/ou de planejamentos irreais, pois, quando isso ocorre, invariavelmente, o resultado é desastroso e os sonhos transformam-se em pesadelos, levando, em muitos casos, à destruição da poupança de toda uma vida de sacrifícios.

2.2 Visão Empresarial

Não é incomum encontrarmos ex-empregados de bancos e de empresas estatais egressos de instituições nas quais atuavam como empregados, quando então gozavam de uma gama de serviços e de benefícios por conta do empregador, e que vislumbraram a possibilidade de iniciarem seus próprios negócios, de passarem a ser os patrões e fazerem seus próprios horários. Estas pessoas ingressam no mundo empresarial, sobre o qual imaginavam serem conhecedoras das artimanhas, o que justifica investimentos consideráveis, economias acumuladas ao longo de toda a vida, num específico ramo de negócio, no qual, infelizmente, poucos como estes caracterizados obtêm sucesso.

Uma empresa, por mais simples que seja, requer planejamento, requer pesquisa de quem pretende se aventurar no mundo empresarial, no qual as informações, independentemente do porte da empresa, chegam em velocidade nunca vista antes e exige acompanhamento constante dos empresários e também grande capacidade de adaptação, pois a atualização e a tomada de decisões importantes no menor tempo possível pode significar o sucesso ou o insucesso de um empreendimento.

O autor e pesquisador Boavista (2006), em pesquisa realizada no ramo de vendas a varejo, especificamente em minimercados da região nordeste do país, apontou como uma das grandes causas de mortalidade de microempresas

exatamente a falta de visão empresarial por parte dos proprietários neste ramo de atividade. Neste recorte da pesquisa, 29% dos novos negócios implementados se dá por pessoas que julgavam ter conhecimento empresarial e menosprezaram o impacto que podem sofrer empresas geridas de forma amadora, por pessoas que não têm o devido preparo para lidar com fornecedores, clientes, empregados/colaboradores e com a concorrência, esta que não é formada por amadores e sim por profissionais com o foco no futuro das organizações.

2.3 Definição de Empresas

Procuramos definir as empresas em termos jurídicos com base nas Leis do “Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” (Lei nº 9.841/99) e o Simples (Lei nº 11.196/05) que classificam as empresas de acordo com seu faturamento bruto.

Passa a ser considerada microempresa, segundo o Estatuto da MPE, apud Sebrae ², empresas cujo faturamento bruto anual chegue até R\$ 433.000,00 e pequena empresa 2.133.000,00. Porém, pela lei do Simples nacional será considerada microempresa aquela cuja receita bruta no período de um ano não ultrapassar R\$ 240.000,00. No caso de empresas de pequeno porte, o faturamento bruto anual deverá ser superior a R\$ 240.000,00, mas inferior a R\$ 2.400.000,00.

Merece destaque ainda outro critério de classificação. O SEBRAE e o Ministério do Trabalho e Emprego definem suas classificações pelo número de empregados, e a maioria das entidades definidoras estabelece como microempresas aquelas que têm até 19 empregados; pequena de 20 a 99; média de 100 até 499 e grande acima de 500 empregados, podendo variar pelo ramo de atividade, comércio, indústrias e serviços.

A Tabela 1, que apresenta Definição do Porte da Empresa por Faturamento também apresenta em seu bojo a definição do Porte de Empresa

² SEBRAE. **O que é uma micro empresa e empresa de pequeno porte?** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>.. acesso em 29 de out 2008.

levando em consideração o número de empregados que abriga. Desta forma podemos traçar um paralelo e efetuar análise das diversas metodologias que são consideradas pelas Entidades representativas do Porte de uma Empresa, que pode, em muitos casos, não coincidir com os dois parâmetros, simultaneamente, valendo destacar que a metodologia mais adotada é a definição do porte pelo seu faturamento.

TABELA 1: Definição do Porte de Empresa – Por Faturamento e Número de Empregados

Porte das empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Ordenamentos Jurídicos			
Estatuto da MPE Receita bruta anual	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00.	-----
SIMPLES Receita bruta anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----
MTE/RAIS Nº de empregados	0 – 19	20 - 99	100 – 499
SEBRAE Indústria Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Comércio e Serviços Nº de empregados	0 – 9	10 – 49	50 – 99

Fontes: Biblioteca do SEBRAE. Lei 11.196/2005 (SIMPLES); Lei 9.841/1999 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas/2002.³

Além das definições quanto ao porte da empresa, Chiavenato (2004) as classificam em virtude do seu ramo de atividade, o qual pode defini-las como industriais, comerciais ou prestadoras de serviços.

³ NETO, João Machado. **O que diferencia as micro e pequenas empresas – mpe das médias e grandes empresas.** Biblioteca do Sebrae. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/75F5955DEA88823F03257110007DEED5/\\$File/O%20Que%20Diferencia%20as%20MPE%20das%20M%C3%A9dias%20e%20Grandes%20Empresas.doc](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/75F5955DEA88823F03257110007DEED5/$File/O%20Que%20Diferencia%20as%20MPE%20das%20M%C3%A9dias%20e%20Grandes%20Empresas.doc)>. Acesso em 11/10/08

Indústrias são responsáveis pela transformação de matéria-prima em produtos acabados ou em mercadorias. Essas empresas tanto podem produzir bens de produção, o que as caracteriza como fornecedoras para outras empresas, quanto bens de consumo, que é quando oferecem o seu produto acabado para o consumidor final. Empresas comerciais se caracterizam pela compra e revenda de mercadorias, podendo ela ser de comércio varejista, quando vende diretamente ao consumidor final (lojas de calçados e de confecções, farmácias, supermercados, entre outras). Temos ainda o comércio atacadista, que é considerado o intermediário do mercado, aquele que compra os produtos da fábrica e os revende para o varejista. Também as empresas prestadoras de serviços, aquelas que oferecem profissionais para a realização de trabalhos especializados, que podem atuar em diversas áreas, tais como: lazer, bancos, hospitais, escritórios de advocacia, de contabilidade, etc.

Em qualquer tipo de empresa, seja ela comércio, indústria ou prestadora de serviço, o funcionamento pleno desta, segundo Chiavenato (2006 p. 41) somente é possível se realizada com a colaboração de parceiros internos e externos, para que o negócio seja de fato bem sucedido, sendo eles:

Internos:

- Acionista – proprietário: que acredita na empresa, investe seus recursos próprios ou de terceiros, objetivando retorno.
- Empregado - colaborador da empresa: oferece seus serviços em troca de salário e benefícios como pagamento de seu trabalho.

Externos:

- Cliente – Consumidor: que encontra na empresa produtos ou serviços que atendam às suas necessidades, sendo este o foco principal de qualquer empresa.
- Fornecedor: empresa que oferece produtos, bens de produção, serviços ou tecnologias à empresa em troca de receita.
- Sociedade: entidades que fornecem condições favoráveis a funcionalidade do negócio, sendo eles a comunidade ou o governo.

Para a conclusão de parcerias internas e externas dentro das empresas, para o êxito, o sucesso, citando ainda as palavras de Chiavenato (2006, p. 42).

Todos os parceiros têm de ser atendidos pelo negócio: o cliente, o empregado, o fornecedor, o investidor ou proprietário e a sociedade. A empresa de excelente desempenho deve satisfazer todos os seus parceiros. No fundo, a empresa significa a conjunção de todos esses parceiros. Contudo, é sempre o cliente o determinante crítico de sucesso da empresa, à medida que ela consegue atender às suas necessidades e aspirações. Todos esses parceiros devem estar permanentemente engajados no processo de servir ao cliente e serão bem-sucedidos à medida que consigam fazê-lo bem.

Com a equipe de parceiros formada, é necessário que os administradores dêem atenção redobrada, dentre todos os setores, ao setor financeiro, pois em caso de a empresa possuir recursos financeiros escassos, pela concorrência e pelos novos mercados, uma falha pode trazer conseqüências indesejáveis para a sobrevivência da organização.

Para que seja possível comentar sobre a gestão de uma empresa, deve-se primeiro pensar em sua administração, pois sem uma boa administração não há como sobreviver. Uma má administração pode levar a empresa ao fracasso devido talvez à inexperiência ou à incompetência do administrador, fatores que têm um peso significativo na sobrevivência das empresas. Mas isso pode ser corrigido logo no início, quando o proprietário busca o aprendizado nas áreas em que não possui conhecimento e os aplica fazendo com que sua empresa cresça.

2.3.1 Fracasso e Sobrevivência

Nos levantamentos bibliográficos realizados pelos autores do trabalho e relacionados às micro e pequenas empresas, observa-se que estas têm grande importância na economia e no crescimento de um país, seja pelo surgimento de novos empregos proporcionados por elas, pela renda de seus trabalhadores ou pelos bens de tecnologia produzidos ou consumidos por elas. Todas essas

considerações podem vir junto de informações que versem sobre os fracassos das empresas, contribuindo para o entendimento e as possíveis definições que possam ser atribuídas às empresas de maneira geral.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP ⁴ (2008), 27% das empresas paulistas de micro e pequeno porte, fecham em seu primeiro ano de atividade; e cerca de 64% encerram até o seu 6º ano de existência. Trata-se de uma informação alarmante que nos leva a concluir que algum problema deve estar acontecendo com estes seguimentos empresariais.

Nesse contexto, segundo Carvalho (2000, p. 44), "um dos principais problemas enfrentados por esses empresários está na falta de administração profissional qualificada". A falta de capacitação para micro e pequenos empresários prejudica o desempenho das micro e pequenas empresas e pode colocar em risco a sua sobrevivência.

O microempresário despreparado não sabe, muitas vezes, planejar as atividades, organizar-se para, juntamente com sua equipe, alcançar os objetivos e metas estabelecidos. O empresário incapacitado, não sabe controlar os gastos da empresa, confundindo-os, por vezes, com seus gastos pessoais, além de faltar-lhe habilidade para motivar seu pessoal.

Além da falta de capacitação, outros fatores podem ser destacados como: dificuldade no financiamento de bens e mercadorias; falta de planejamento antes da abertura oficial do negócio; despreparo frente à concorrência feroz e desleal, entre as maiores empresas; e a inadimplência por parte de seus clientes.

Objetivando apresentar a visão de um dos autores mais respeitados em avaliação empresarial, destacam-se as observações e análises das condicionantes de sobrevivência consideradas por Resnik (1990), o qual elenca e discursa sobre os fatores condicionantes para a sobrevivência de uma empresa sob sua ótica, e que são:

- **Objetividade:** Deve ser claro em relação aos objetivos da empresa, avaliar seus pontos fracos e fortes e sua capacidade em administrar. Todo administrador é sempre bom em algumas áreas e habilidades específicas, portanto ele precisa concentrar suas forças no

que ele tem de melhor para oferecer à empresa e procurar suprir as áreas onde ele encontra fraqueza;

- **Simplificar e focalizar:** Concentre-se onde os lucros forem maiores e houverem mais força. A pequena empresa necessita de objetivos claros e específicos, ou seja, ela precisa impor regras de acordo com a importância e as áreas e então segui-las de maneira eficiente;
- **Projetar mercadoria e serviço diferenciados de acordo com as necessidades de seus clientes:** As empresas precisam vender produtos especializados que atendam e satisfaçam os desejos particulares de cada cliente. Nem toda empresa pode vender de tudo um pouco, ela precisa verificar quais são seus verdadeiros clientes e seus gostos e então procurar atendê-los com produtos diferenciados e de qualidade;
- **Planos de marketing:** Definição do mercado e objetivos, ligação entre produtos e clientes. Elaborar um plano mercadológico consistindo da análise de mercado, da concorrência, de preços, das preferências dos clientes;
- **Formar uma equipe eficiente de vendedores:** A formação de vendedores/atendentes/consultores produtivos pode significar o fracasso ou sucesso da empresa. Para se ter bons funcionários, o proprietário-gerente deve saber entrevistar os candidatos, buscando conhecer suas habilidades, pontos fracos e fortes, saber selecioná-los, treiná-los e quando estiverem trabalhando, procurar atender as necessidades dos mesmos com uma remuneração que seja satisfatória e procurar motivá-los sempre;
- **Estabelecer sistema de contabilidade:** Manter um controle contábil da empresa para sua melhor compreensão. Se o administrador não possuir esse conhecimento deve contratar um bom contador que faça esse trabalho da melhor maneira possível e com a maior eficiência;

⁴ SEBRAE. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Atualizada em:

- **Disponibilidade financeira:** Disponibilidade de caixa quando necessário. As pequenas empresas raramente possuem uma disponibilidade de caixa, por isso deve-se ter uma boa administração de fluxo de caixa;
- **Perigos da expansão:** Crescimento muito rápido deve ser administrado corretamente para o sucesso da empresa. Muitos proprietários acham que um crescimento acelerado é sinal de dinheiro no caixa, é aí que se enganam, pois por não analisarem os custos e despesas acabam se enterrando em dívidas e o que eles achavam que era aumento vira despesa e assim pode se chegar até a falência repentina;
- **Conhecimento profundo da empresa:** Indispensável para atingir o lucro. Sem um conhecimento profundo da empresa como um todo é impossível aumentar os lucros. O proprietário deve saber sobre todos os acontecimentos da empresa, como os problemas os quais ela enfrenta, as possíveis oportunidades a serem exploradas, aonde ela deseja chegar e como.
- **Planejamento para o futuro:** Obter um desempenho melhor e um lucro maior através de objetivos importantes. Concentrar atenção nesses objetivos e alcançá-los através de um bom desempenho e contribuição de toda a equipe da empresa. Quando se sabe o destino aonde se quer chegar, fica mais fácil o trabalho.

As pequenas empresas são controladas única e exclusivamente pelo proprietário-gerente. Durante os primeiros anos de vida, as empresas têm pouca disponibilidade de caixa e ficam frágeis a qualquer mudança que ocorra dentro e fora delas. Elas devem se preocupar principalmente com a eficiência interna, pois por serem pequenas não possuem espaço para custos desnecessários.

Segundo Tavares (2000, p. 269), no modelo de diagnóstico organizacional destas empresas, devem ser estabelecidas três etapas para se analisar o ambiente interno:

- **Identificar problemas:** Abrange avaliação da liderança, RH, financeiro e tudo o mais que pode afetar na execução do empreendimento.
- **Priorizar problemas:** Após a identificação, devem-se priorizar os problemas de maior urgência para serem resolvidos primeiro.
- **Identificar as causas e conseqüências:** Fazer levantamento buscando descobrir quais as causas e efeitos dos problemas existentes.

Tavares (2000, p. 267) afirma que “no ambiente externo, a empresa analisa as oportunidades e as ameaças delimitadas pelo seu negócio, com vistas à definição do modelo organizacional a ser adotado”.

No ambiente externo, então, deve-se conhecer as características do mercado em que a empresa atua. Nos ensinamentos de Chiavenato (2006), podemos verificar que: o **mercado consumidor** consiste de pessoas e empresas que podem comprar serviços e produtos vendidos pela empresa, ele é importantíssimo, pois a empresa necessita além de um bom atendimento, uma boa qualidade dos produtos para satisfazer seus clientes, postos de venda fáceis de serem encontrados e, principalmente, uma assistência pós-venda.

Em contrapartida, o **mercado concorrente** é formado por empresas que fornecem serviços e produtos semelhantes e competem entre si buscando a preferência dos clientes. Conhecer as informações dos concorrentes é indispensável para qualquer empreendedor, pois a partir delas é que a empresa consegue proporcionar os melhores produtos, atendimento de ótima qualidade e conseqüentemente estar á frente da concorrência, pois ela estará sempre atenta nas informações dos concorrentes e suas inovações.

Por fim, observamos o **mercado fornecedor** constituído por empresas que fornecem material para uma empresa vendedora. O empresário deverá selecionar os melhores fornecedores que possuem maiores vantagens em produtos, preços, entrega e qualidade; deve ficar atento às mudanças na economia e no mercado onde atua.

De acordo com a Apostila do SEBRAE/SP (2000, p. 37) “O mercado não pára. A economia, os interesses do cliente mudam, as condições mudam. O

empreendedor precisa estar atento e usar todos os recursos ao seu alcance para acompanhar este movimento”. Sobre o empreendedor trataremos no capítulo seguinte.

3 EMPREENDEDORISMO

Na atualidade, deparamo-nos com um mercado emergente de grande competitividade, no qual a qualidade e o conhecimento são requisitos necessários para o empreendedor, em qualquer negócio.

3.1 Conceitos e Definições

Estudos bibliográficos realizados apontam definições que indicam o empreendedor como sendo o realizador de missões ousadas, o arrojado, pró-ativo para a estruturação de um negócio, o que significa que, além destas, existem outras qualidades e atitudes empreendedoras, as quais veremos adiante, nas citações de diversos estudiosos e autores.

O empreendedor é aquele que vê a oportunidade de negócio através de algum recurso disponível. Segundo Degen (2005, p. 10), “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e de comportamento que nem sempre são fáceis de se encontrar”. O empreendedor é então uma pessoa inovadora e repleta de idéias, que tem uma visão aguçada para os negócios e que deseja colocar tudo isso em prática.

Outra característica do empreendedor é a de assumir riscos, seja ele financeiro ou profissional. Ele tem que aprender a conviver com eles, isso deve fazer parte de sua personalidade, ou não servirá para ser empreendedor.

O empreendedor participa da formação de riquezas do país e colabora também para geração de novos empregos. Para Degen (2005, p. 15):

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da

população. Por esse motivo acreditamos que o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Fatores como imagem social, disposição de assumir riscos e capital social ainda são alguns dos principais desafios que inibem o surgimento de novos negócios.

Chiavenato (2004, p. 3), conceitua o empreendedor, como sendo “aquele que assume riscos e começa algo novo, conseguindo transformar uma simples e mal estruturada idéia, em algo concreto e bem sucedido no mercado”.

De acordo com os autores acima, o empreendedor é definido como uma pessoa inovadora, cheia de idéias e muito criativa. Mas Kirzner (1973) *apud* Dornelas (2001, p. 37), tem uma abordagem diferente: “O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e definitiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. O autor enfatiza o empreendedor como uma visão para identificar as oportunidades, estando sempre atento a informações.

A origem da palavra empreendedorismo, segundo consulta realizada na Wikipédia ⁵,

Foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com K. Knight, e em 1970 com Peter Drucker, foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985, com Pinchot, foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora no interior de uma organização, não na diligência de seu próprio negócio.

Podemos notar que o empreendedor é fruto do meio social no qual convive, ou seja, existem cidades, regiões, países que são mais incentivadores ou menos que outros, podendo o perfil empreendedor variar de um lugar para outro. Ainda na mesma consulta ao Wikipédia, no Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, com a abertura da economia, quando as empresas

⁵ WIKIPÉDIA – **Enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://www.pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 17 de jun 2008.

sentiram a necessidade de se modernizar e de se adequar ao novo mercado para não perder a clientela e continuar a crescer. Segundo pesquisa publicada pela GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, em 2007, o Brasil se apresenta entre os 10 países mais empreendedores, com maiores taxas de empreendedores iniciais comparado com 40 países participantes desta pesquisa.

Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso de empreendedorismo Robert Hirsch (2007) em seu livro “Empreendedorismo” apud Wikipédia onde discorre que empreendedorismo “é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.”

Neste contexto, podemos definir o termo “Empreendedorismo” de várias formas que até se diferem. Um exemplo vem da tradução da palavra “*Entrepreneurship*”, que diz sobre idéias, iniciativa e inovação, já segundo o mini dicionário Aurélio (2002), empreender significa: “Deliberar-se a praticar, propor a tentar uma empresa laboriosa”. A satisfação econômica é resultado de um objetivo alcançado (um novo produto, empresa, ou lucro financeiro, por exemplo) e não um fim em si mesmo.

Podemos analisar que não existe um consenso entre autores, estudiosos e pesquisadores, trazendo uma exata definição do conceito de empreendedor. As maiores divergências encontradas para o estabelecimento do termo são conseqüência de definições erradas, que são distorcidas pela mídia e pelo senso comum.

Dolabela (2008) traduz o empreendedor como insatisfeito, que procura sempre transformar seu inconformismo em descobertas positivas para si e para terceiros, acredita em caminhos ainda não percorridos para buscar suas propostas de inovação com a crença de poder mudar o mundo.

Em pesquisa realizada na Wikipédia, “Empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.”

Para o termo Empreendedor, o mesmo site acima citado classifica-o como:

O termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que constituiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Na visão de Salim *et al* (2004), as principais qualidades necessárias estão enquadradas em manter o “prisma de visão”, sendo capaz de enxergar o que ninguém vê, capacidade de focalizar toda sua energia para o alcance de metas e objetivos estipulados, ser líder, sendo necessário ainda manter a máxima qualidade nos seus relacionamentos.

O Instituto politécnico de Leiria aponta a seguinte definição como proposto pela Comissão Européia, livro verde sobre o espírito empresarial, Leiria (2003, p. 01)⁶:

O empreendedorismo é acima de tudo uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade do indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado econômico.

Os empreendedores têm algo que os diferencia dos outros, ou seja, características que permitem tomar decisões e identificar oportunidades no mercado. O conhecimento é uma dessas características, mas Bernardes e Marcondes (2004, p. 166), atentam que “é preciso diferenciar instrução de conhecimento, sendo que a escola fornece instruções que serão aplicadas na vida profissional, proporcionando habilidades e competências”.

Os conhecimentos são adquiridos no dia-a-dia, e não têm a ver com o grau de instrução, pois são as situações vivenciadas o que proporciona uma visão necessária para a escolha de oportunidade de negócios. Não é possível afirmar que

⁶ INSTITUTO POLITECNICO DE LEIRIA, Manual do empreendedor. **Introdução aos conceitos de empreendedorismo.** Disponível em: <http://www.eonet.org/pt/eon_info/documentos/I_empreendedorismo.pdf>.

uma pessoa dotada de tais conhecimentos irá necessariamente alcançar o sucesso como empreendedor, mas apenas que, se uma pessoa apresenta as características e aptidões mais comumente encontradas naqueles, terá mais chances de ser bem sucedida.

Dornelas (2001, p. 31-33), apresenta as características da seguinte forma:

São visionários: sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos, são dedicados: 24 horas por dia, 7 dias por semana, são loucos pelo negócio, comprometem até sua saúde e são incansáveis; são otimistas e apaixonados pelo que fazem, enxergando sempre o sucesso ao invés do fracasso, são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos: o dinheiro não é o seu principal objetivo, acreditam que ele é consequência do sucesso dos negócios; são líderes e formadores de equipes: valorizam, estimulam e recompensam seus funcionários; são bem relacionados e organizados: procuram o melhor desempenho para o negócio obtendo e alocando recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional; planejam, planejam, planejam: sempre tendo como base a forte visão de negócio; possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente; assumem riscos calculados: talvez seja a característica mais conhecida, mas o empreendedor verdadeiro é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as chances reais de sucesso; criam valor para a sociedade: gerando empregos, dinamizando a economia e inovando, buscando soluções para melhorar a vida das pessoas.

Complementando as características principais citadas por Dornelas, Chiavenato (2004, p. 6) identifica algumas características também, sendo elas:

Necessidade de realização: Pessoas que demonstram tendências para competirem com altos padrões de excelência buscando a responsabilidade para si em realizações de tarefas e objetivos. Neste mesmo sentido McClelland (1961), apud Chiavenato (2004, p. 6) descreve que em pesquisas realizadas existe a

Correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população geral, a mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações”.

Chiavenato (2004) descreve que este citado impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, podendo, em alguns casos, serem percebidos até

mesmo na infância. Autoconfiança: Demonstram que possui esta característica, pois sentem segurança suficiente para enfrentar desafios, conhecem seus objetivos e riscos a correr, ou seja, têm o completo domínio sobre as situações que enfrenta.

Complementando, Hallorand (1994, p. 07), enfatiza que “uma das principais características de grande importância para o empreendedor é a confiança, pois haverá dias em que tudo dará errado”. Segundo o autor, o empreendedor confiante acredita que o dia de amanhã será melhor, e essa confiança o torna um eficiente tomador de decisões, não importando o quanto sua idéia ou seu gerenciamento seja bom, pois sabe que alguns objetivos demandam tempo para se atingir.

Outra característica importante para o empreendedor é a criatividade, que irá distingui-lo da concorrência. O empreendedor inovador, que executa de forma melhor que a concorrência, conseqüentemente ganha, quando tudo o mais é igual.

3.2 Perfil e Comportamento do Empreendedor

De acordo com Oliveira (1995) apud Santos e Cândido (2007, p. 35), “perfis são uma forma bastante usada de focalizar as características, ou traços de personalidade, esperados dos profissionais que atuam em certas áreas gerenciais”.

Em estudos empíricos, Salim *et al* (2004) demonstraram que existem atitudes que são comuns aos empreendedores de sucesso, pelas quais se pode concluir que há a existência de atitudes empreendedoras e não propriamente um perfil empreendedor.

Para o autor, algumas características são imprescindíveis para quem decide empreender um negócio de sucesso:

- **Assumir riscos calculados** – É uma qualidade extremamente importante, é a capacidade de avaliar as alternativas com cautela, estuda os riscos e age para reduzi-los, é ter coragem de enfrentar desafios, buscar novos caminhos e melhores alternativas; riscos são

comuns em qualquer atividade, portanto é necessário que sejam planejados, avaliados e mantidos sob controle.

- **Identificar oportunidades e ter iniciativa** – É necessário, ao identificar uma oportunidade, agir no momento certo, no sentido de torná-la concreta. O empreendedor busca informações, fica atento a tudo ao seu redor, pois sabe que quanto maior o seu conhecimento, maiores são as chances de sucesso.
- **Conhecimento e experiências adquiridas** – É necessário ter a consciência de que quanto maior a prática, conhecimento do empreendedor sobre o seu ramo de atividade, mais aumentam exponencialmente as chances de que o negócio dê certo. A experiência vem de atividades praticadas anteriormente, seu convívio social, e informações publicadas, enfim qualquer tipo de conhecimento adquirido sobre seu ramo de atividade durante sua jornada.
- **Manter a ordem** – Em um empreendimento é imprescindível que se mantenha a organização e planejamento de seus recursos humanos, financeiro, materiais e tecnológicos, pois caso contrário poderá comprometer seus resultados, funcionamento e desempenho em pouco tempo.
- **Liderança** – É a capacidade de influenciar pessoas rumo à realização de objetivos traçados, a atingir as metas estipuladas. Tomar as decisões corretas, no momento adequado. É necessário que o empreendedor tenha um comprometimento pessoal na execução de suas próprias propostas. Ele vive em constante comunicação com clientes, fornecedores, empregados, tem uma rede de contatos ampla para surgimento e concretização de negócios e oportunidades. Liderança deve ser uma qualidade sempre presente.
- **Dinâmico, Independente e Otimista** – Um líder empreendedor jamais se acomoda com a rotina, está sempre disposto a novas idéias, mudanças calculadas para melhoria da empresa, inovação sempre é o seu lema. Ele procura traçar os seus próprios caminhos, busca sua independência; ser livre e ser seu próprio patrão são metas de sua

realização pessoal. Em vez de ficar enxergando o fracasso, ele procura o sucesso, busca olhar acima dos problemas, afinal dificuldades sempre existem, pensa estrategicamente a melhor solução, não apenas para aquele determinado momento, e sim a longo prazo.

Neste capítulo foram abordadas as principais definições e características de um empreendedor. Além destas, mostraremos também que é necessário conseguir fazer com que os objetivos projetados se realizem, pois para qualquer empresa funcionar, é preciso recurso financeiro para arcar com despesas como:

- aluguel do imóvel no qual irá se estabelecer;
- Máquinas e equipamentos para produzir,
- Estoques / matérias-primas para confecção do produto,
- Folha de pagamento do pessoal,
- Recolhimentos de impostos, etc.

De acordo com Chiavenato (2004), em toda e qualquer empresa que necessita de recursos para atingir objetivos, é necessário um gerenciamento financeiro que se preocupe com a análise e o acompanhamento real para que, na medida do possível, os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos. Ou seja, a empresa busca o melhor retorno possível do seu investimento e a sua rápida conversão em dinheiro.

Segundo Chiavenato (2006, p. 214):

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros. O gerenciamento financeiro preocupa-se com dois aspectos importantes: a rentabilidade e a liquidez. Isso significa que gerenciar as finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Na realidade, estes são os dois objetivos principais das finanças: o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e sua rápida conversão em dinheiro (liquidez). Tendo esses dois objetivos em mente, o empreendedor pode tocar tranquilamente suas finanças.

A partir do exposto neste capítulo, temos que um dos principais desafios para o gestor financeiro é sustentar a liquidez e a rentabilidade da empresa de forma satisfatória, uma vez que a maximização dos dois objetivos simultaneamente não é possível.

No próximo capítulo, será abordada a questão financeira da empresa, mais especificamente a importância do Capital de Giro no Ciclo Operacional, visto que é de extrema relevância esse campo de estudo ao empreendedor.

Tamanho é a relevância do Capital de Giro, pois representa uma das atividades de maior representatividade quanto ao tempo de trabalho dos administradores financeiros.

De acordo com estudos de Gitman (2002, p. 618):

Um estudo ⁷da revista *Fortune* cobrindo mil empresas revelou que 60% do tempo dos administradores financeiros era dedicado às atividades de administração financeira a curto prazo e que os 40% restantes, eram ocupados com as atividades financeiras a longo prazo. Dos 60% citados, 35% representavam a parcela de tempo dedicada à administração de ativos circulantes e 25% à administração de passivos circulantes. Em outros termos, administradores financeiros gastam mais de um terço de seu tempo na administração de ativos circulantes e cerca de um quarto de tempo na administração de passivos circulantes.

⁷ GITMAN, Lawrence J. e Maxwell, Charles E. "Financial Activities of Major U.S. Firms: Survey and Analysis of Fortune's 1.000". *Financial management*. Inverno 1985, p. 57-65.

4 CAPITAL DE GIRO E SUA ABRANGÊNCIA

Conhecer o perfil de uma empresa, suas características principais, quer seja de pequeno, médio ou grande porte, requer do administrador certo período de maturação e pesquisa que objetivem identificar o contexto em que está inserida a empresa, a região de sua localização, seus principais clientes e fornecedores, todo o entorno e o grau de tributação a que está exposta em determinado ramo de atividade.

Para este enfoque, no capítulo segundo já foram apresentadas algumas destas características e, dessa forma, proporcionamos ao administrador o vislumbre da necessidade de se inteirar a respeito do mercado em que pretende se instalar ou que já esteja instalado e operando, quais são os pontos fortes e fracos de sua empresa e dos principais concorrentes, fazendo com que o diferencial seja o planejamento e o controle de seu desempenho empresarial, permitindo que medidas pontuais sejam implementadas com o sucesso desejado.

O capítulo terceiro teve como objetivo principal destacar e realçar os pontos que devem nortear um gestor que, atualmente, carece de um perfil mais arrojado, dinâmico, visionário, simplesmente traduzido pelo termo “empreendedor”.

Num mundo globalizado, no qual as informações podem chegar a serem alcançadas de qualquer ponto do globo terrestre, havemos de reconhecer o alto grau de volatilidade destas devido aos rápidos efeitos pelas tomadas de ações no mundo dos negócios, o que torna necessário ao profissional de administração de empresas, ora chamado de gestor/empreendedor, aprender a localizar problemas de gestão e, principalmente, saber resolvê-los de forma eficaz, não bastando atitudes corretivas, mas acima de tudo, atitudes que permitam transparecer o perfil de profissionais proativos, que tenham a capacidade de antever um possível problema e evitar sua ocorrência.

Diante deste contexto, procurou-se dar ênfase ao Capital de Giro, destacando desde as variadas formas de captação de tais recursos, passando pelos investimentos efetuados, os efeitos diretos e indiretos na gestão das contas a pagar e contas a receber, gerindo a possível inadimplência e aprendendo a conhecer

melhor os seus produtos e os de seus concorrentes, assim como os efeitos causados pelo giro de seus estoques e margens de contribuição de seus produtos.

O custo do capital e a rentabilidade que podem proporcionar os investimentos dentro de uma empresa passam, invariavelmente, pela gestão do negócio e, consideramos que ao administrador, tratado como empreendedor, neste momento, é necessário conhecer as melhores formas de gerir os financiamentos e os investimentos necessários para a geração e maximização de lucro para as empresas e empresários, sendo este o foco principal a ser discorrido a partir deste tópico.

4.1 Administração das disponibilidades

A grande razão de uma empresa manter recursos na conta intitulada disponibilidade é a de que os valores nela contido são aqueles que permitem à empresa realizar pagamentos instantâneos, ou seja, aqueles de maior liquidez. Esta conta é composta basicamente por “Caixa” e “Bancos”, ambos sem rendimento direto, portanto perdem valor numa economia inflacionária.

Contudo, sempre deve ser mantida uma quantia investida nesses dois tipos de ativos circulantes para que supram algumas situações inesperadas como, por exemplo, o déficit de caixa, o aproveitamento de momentos especulativos, entre outros.

4.2 Ciclo Operacional

O ciclo operacional de uma empresa implica a somatória dos vários momentos que compõem as mais variadas atividades de uma empresa, abrangendo desde a produção, ou aquisição de matéria-prima até o momento final de

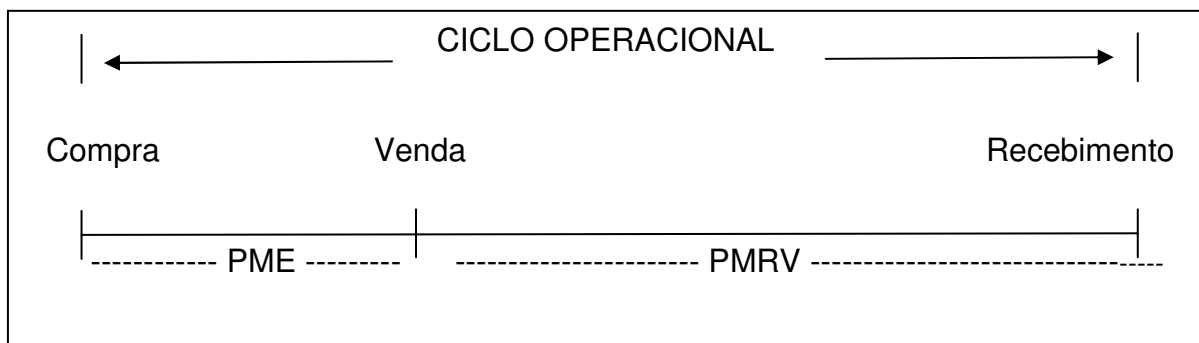
recebimento pelas vendas. Assim, Ciclo Operacional representa toda a atividade desenvolvida por determinada empresa, é o período que engloba desde o início da produção com a entrada da matéria-prima ou da mercadoria pronta para revenda na empresa até sua realização completa ou venda efetiva, no recebimento do capital pelas vendas a prazo.

Tomamos como exemplo uma indústria do ramo de extração e processamento de celulose. O ciclo operacional desta indústria inicia-se com a própria extração e manufatura da celulose e encerra-se com o recebimento pelas vendas do produto final, o papel.

Tal ciclo pode ser traduzido pela somatória de dois itens: prazo médio de estocagem e prazo médio de recebimento de vendas, que podem ser assim representados.

$$\text{CO} = \text{PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM} + \text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS}$$

FIGURA 1: CICLO OPERACIONAL



Fonte: Apostila "Noções de Administração de Capital de Giro" – Prof. Jorge Galvão - 2008

Assim, de acordo com os ensinamentos de Santos (2001), o Ciclo Operacional de uma empresa terá importância e relevância direta em seu Capital de Giro. Desta forma, via de regra, se determinada empresa possuir um ciclo operacional curto, sua necessidade de capital de giro será reduzida energeticamente, ao passo que se seu ciclo operacional for longo, o volume de financiamento do capital deverá ser maior. Isto porque se uma empresa tem ciclo operacional curto, com proximidade entre o início de sua operação e os recebimentos finais pelas

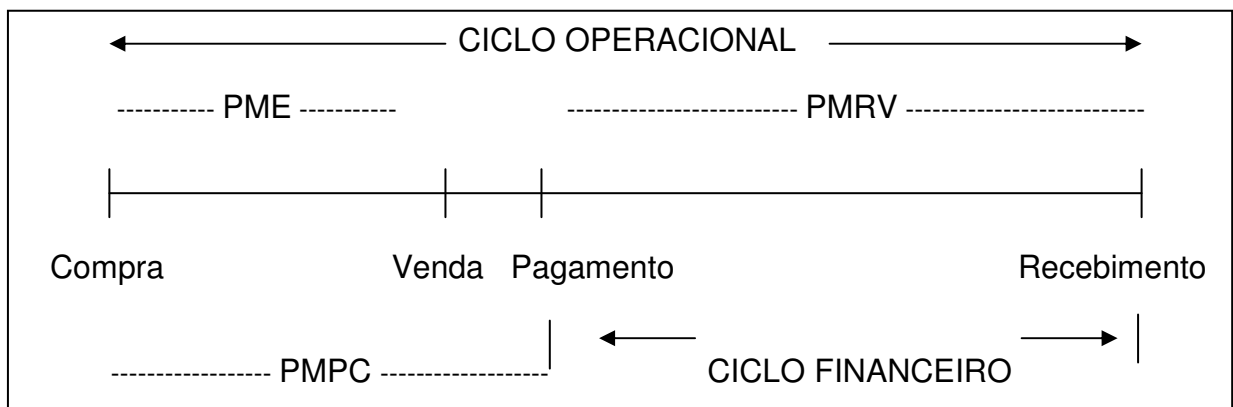
vendas, a possibilidade de os próprios fornecedores financiarem todos os seus custos será considerável.

4.3 Ciclo Financeiro

Além do período de Ciclo Operacional de uma empresa, há de se considerar que ela também estará sujeita a outro ciclo, o financeiro. Este ciclo corresponde ao número de dias do ciclo operacional menos o número de dias entre a compra e o pagamento dos fornecedores. Outra forma de colocar a representatividade do Ciclo Financeiro é a identificação do momento específico da empresa em que apenas valores financeiros são movimentados, ou seja, o bem material ou a prestação do serviço já foi concluída, restando apenas as realizações financeiras entre o pagamento da compra efetuada a prazo e o recebimento da venda realizada a prazo.

$$\text{CF} = \text{PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM} + \text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS} - \text{PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS}$$

FIGURA 2: CICLO FINANCEIRO



Fonte: Apostila "Noções de Administração de Capital de Giro" – Prof. Jorge Galvão – 2008 - adaptado pelos autores.

Através da figura 2, podemos observar que o Ciclo Financeiro está inserido no Ciclo Operacional. Desta forma, destaca-se a visão apresentada nos ensinamentos observados por Santos (2001, p. 17):

No caso de uma indústria, supondo que a fabricação comece imediatamente após a compra da matéria prima e que a venda seja realizada logo após a fabricação, o ciclo financeiro é calculado com base no prazo de fabricação e nos prazos de pagamento de compras e de recebimento de vendas. Numa empresa varejista, o prazo de estocagem e os prazos de pagamento e recebimento definem seu ciclo financeiro. O Ciclo financeiro de uma empresa prestadora de serviços, na maioria dos casos, é afetado apenas pelos prazos de pagamento e recebimento.

Assim, se uma empresa recebe após o pagamento dos fornecedores esta terá ciclo financeiro positivo, ao passo que se esta mesma empresa recebe antes do prazo estipulado para pagamento dos fornecedores, possuirá ciclo financeiro negativo, podendo inclusive operar com tal capital. Destaque-se, em tempo, que o termo ciclo financeiro negativo pode nos induzir a um erro: este terá efeitos positivos, pois além de financiar as operações da empresa, resultará em ativos até a data para pagamento dos fornecedores.

4.4 Giro de Caixa

O Giro de caixa implica o número de vezes que determinada empresa perpassará todo o ciclo financeiro durante o período de um ano.

Assim, o Giro de caixa pode ser representado pela seguinte fórmula (considerando um ano como o período de 360 dias):

$$GC = 360 \div CF$$

Segundo Santos, (2001, p. 18), “a fórmula de cálculo do giro de caixa indica que, quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. É desejável que a empresa tenha alto giro de caixa, de modo que reduza sua necessidade de capital de giro”.

4.5 Caixa Operacional

Trata-se do montante mínimo de recursos financeiros necessários para o giro das operações de uma empresa, ou seja, é o capital de giro mínimo para determinado volume de vendas.

A representação pode ser expressa por meio da seguinte fórmula:

$$CO = DAC \div GC$$

Acima, temos que **DAC** é o valor da projeção de Desembolso Anual de Caixa, devendo abranger o pagamento a fornecedores e o gasto com custos operacionais.

4.6 Fluxo de Caixa

A gestão financeira de uma empresa deve sempre aproveitar ao máximo a aplicação dos recursos disponíveis. Assim, uma gestão com alto grau de aproveitamento/otimização de recursos logrará uma substancial redução das despesas financeiras, uma vez que diminuirá a necessidade de capital de giro, gerando, nesse contexto, maior lucratividade a esta empresa.

Para que determinada empresa alcance maiores sucessos em sua gestão financeira, são necessárias informações sobre a sua situação de caixa. Tais informações são encontradas no fluxo de caixa.

Deste modo, temos que fluxo de caixa — essencialmente composto por Contas a Pagar e Contas a Receber — é o meio que viabiliza à empresa informações em valores e datas da situação do caixa para futuras avaliações, a curto, médio e longo prazo.

Segundo Santos (2001, p. 57), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período à frente”.

Ainda, neste mesmo sentido, com tons pragmáticos, segue a lição de Chiavenato (2006, p. 229):

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e das aplicações de caixa. As origens de caixa são os fatores que aumentam o caixa da empresa, enquanto as aplicações de caixa são os itens que o reduzem.

Muitas são as finalidades do fluxo de caixa. Santos (2001), elenca quatro delas: planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações da sobra de caixa; avaliar o impacto financeiro de variações de custos, e; avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

A falta do emprego do fluxo de caixa em uma empresa pode ocasionar inúmeros dissabores com clientes e fornecedores. Tal ferramenta, básica da administração, é imprescindível para uma fiel visualização do caixa de uma empresa, possibilitando assim, o pagamento de seus compromissos no prazo e evitando sobras não rentáveis de caixa.

4.7 Avaliação de Índices

Alguns índices, quando avaliados na gestão empresarial, mais especificamente na gestão financeira, podem nos apresentar respostas que representam o estado de equilíbrio ou desequilíbrio de uma empresa, proporcionando condições ao administrador de tomar rumos corretivos ou aproveitar os indicadores e realizar investimentos, solidificando toda a empresa.

4.7.1 Índice de liquidez

O presente índice, de maior utilização nas avaliações externas, possibilita o prognóstico da capacidade que determinada empresa possui de liquidação de suas obrigações. Tal índice também pode ser utilizado na avaliação interna da empresa, vez que permite um monitoramento de seu capital de giro.

Para Hoji, (2000, p. 27), a liquidez de uma empresa pode ser assim traduzida:

É a capacidade de pagar compromissos de curto prazo. Em sentido amplo, a liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis no curto prazo. Em sentido restrito, é relacionada somente com as disponibilidades.

Analisar o CCL (Capital Circulante Líquido) é uma das formas mais comuns de se avaliar o grau de liquidez de uma empresa. Quanto maior o seu volume, maior a capacidade de pagamento de seus compromissos. Porém, analisá-lo por si só não é suficiente. Faz-se necessário uma análise mais profunda de seus elementos constitutivos. Verificar sua estrutura, natureza e qualidade são de suma importância para auferir a solvência da organização.

De acordo com Gitman (2002, p. 109):

Uma 'empresa líquida' é aquela que pode facilmente satisfazer suas obrigações de curto prazo, no vencimento. Dado que os ativos circulantes representam recursos de curto prazo e os passivos circulantes representam obrigações de curto prazo.

Ainda em sua obra, Gitman (2002) elenca as três medidas básicas de liquidez que ajudam o administrador em sua tomada de decisão quanto ao capital de giro, são elas, o capital circulante líquido, o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seco.

4.7.1.1 Capital circulante líquido

O Capital Circulante Líquido (CCL) de uma empresa pode ser obtido pela diferença verificada entre o ativo circulante e o passivo circulantes, o que reflete sua folga financeira. Ou seja, a folga ou dificuldade financeira da empresa será, invariavelmente, verificada pela determinação da diferença entre todos os valores que a empresa dispõe e todas as suas obrigações de curto prazo. Via de regra, o CCL é utilizado para mensurar a liquidez global da empresa.

Nas lições de Vieira (2005, p. 49), o Capital Circulante Líquido é assim representado:

É um valor monetário (um montante de dinheiro), calculado pela diferença entre os recursos que se prevê estarão disponíveis, e as obrigações vencíveis a curto prazo. Representa uma medida da folga financeira da empresa em fazer frente aos seus compromissos registrados no passivo circulante. Sob a ótica da liquidez, quanto mais elevado, melhor.

Pode-se calculá-lo utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO} = \text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{PASSIVO}$$

Segundo os dizeres de Brunholi *et al* (2007, p.37):

Na situação de CCL positivo, uma parte do ativo corrente está sendo financiada pelo passivo não corrente, que são os recursos de longo prazo, representados pelos grupos de Exigível a Longo Prazo e Patrimônio Líquido. Em caso de CCL negativo, o passivo corrente está financiando parte do ativo não corrente, que são investimentos de longo prazo, classificados em Ativo Realizável a Longo Prazo e em Ativo Permanente. Na situação de CCL nulo, existe um equilíbrio entre o ativo corrente e o passivo corrente.

Vale ressaltar que não basta analisar somente o cálculo de CCL, temos que esquadrihar o ciclo operacional como um todo, uma vez que o CCL pode ter resultado negativo e ser de efeito positivo, ou seja, se tivermos uma situação onde o

giro de caixa é muito rápido e o passivo circulante tem o prazo estendido, provavelmente o caixa girará o suficiente para que a empresa cumpra no prazo os seus compromissos, como já destacado anteriormente.

4.7.1.2 Índice de liquidez corrente

O conceito de índice de liquidez corrente está diretamente ligado à capacidade da empresa em liquidar suas obrigações financeiras de curto prazo. O resultado da expressão define a capacidade ou a incapacidade financeira de, no curto prazo, honrar seus compromissos.

Nos ensinamentos de Di Augustini (1996, p.25), a liquidez corrente “demonstra a quantidade de haveres que a empresa possui, que podem ser convertidos em reais no prazo de até um ano, para pagar as dívidas exigíveis com prazo compatível.”

É expresso pela fórmula abaixo:

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE} = \text{ATIVO CIRCULANTE} \div \text{PASSIVO}$$

4.7.1.3 Índice de liquidez seca

O Índice de Liquidez Seca assemelha-se ao índice anterior, diferindo apenas na exclusão da conta estoque do ativo circulante da empresa, isto por tratar-se geralmente do ativo circulante de menor liquidez.

Para Di Augustini (1996, p. 26) “A liquidez seca é uma medida mais sensível porque exclui os haveres, bens e direitos conversíveis de difícil realização para pagamento das obrigações”.

Pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA} = (\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}) \div \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

4.8 Administração de Estoque

A despeito de não exercer controle direto sobre a administração do estoque, o administrador financeiro deve atuar como verdadeiro consultor, ou, nas palavras de Gitman (2002, p. 713), um ‘vigia’, fornecendo diretrizes no processo de administração dos estoques.

Por tratar-se do ativo circulante de menor liquidez e normalmente representar um montante de capital aplicado considerável se comparado ao total do ativo circulante, temos que o estoque, ou melhor, a administração do estoque, é de suma importância para a análise do capital de giro da empresa.

Segundo o mesmo raciocínio, ensina Hoji (2000, p. 124):

Os administradores modernos, qualquer que seja a sua área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro. Todos os responsáveis, diretos ou indiretos, pela administração dos estoques devem contribuir para manter o mais baixo possível o nível dos estoques sem, contudo, prejudicar as atividades normais da empresa.

Utilizando-se da ferramenta do fluxo de caixa, o administrador terá informações consideráveis que nortearão sua tomada de decisão em relação à forma de pagamento na aquisição de estoques, podendo ser à vista ou a prazo.

Nesse sentido, prossegue Hoji (2000, p. 125), “as compras a prazo são importantes fontes de capital de giro para empresas de pequeno e médio porte, pois, em condições normais, não são exigidas garantias pelo financiamento”.

Para tomar a decisão quanto a compras à vista ou a prazo, a empresa deve atentar-se ao juro que será cobrado pelo fornecedor e o juro praticado no mercado financeiro e nas fontes de financiamento que possui, visto que, se o juro do

fornecedor for menor, compensará à empresa efetuar suas compras a prazo, pois diminuirá a necessidade de capital de giro.

É de competência e de responsabilidade do administrador a gestão do “todo”. Já a administração dos estoques está intimamente ligada à competência do gestor em conhecer qual a melhor metodologia a ser adotada neste quesito para que sua empresa não efetue estoques desnecessários, o que significaria custos, ao tempo em que também não coloque em risco a falta de produtos para serem oferecidos aos seus clientes. Assim sendo, observamos existirem diversas formas de gerir os estoques de uma empresa, as quais passaremos a discorrer a partir do próximo tópico;

4.8.1 Prazo Médio de Estoque

Prazo médio de Estoque ou de Estocagem é representado pelo número de dias, em média, que os produtos ficam armazenados até o momento da venda. E pode ser retratado, através da fórmula abaixo, onde CMV significa o Custo da Mercadoria Vendida no período analisado:

8

$$\text{PME} = \frac{\text{ESTOQUE MÉDIO}}{\text{CMV}} \times 360$$

Esta fórmula nos permite concluir que quanto maiores forem as vendas, maior será o giro dos estoques e menor será o prazo de permanência dos produtos estocados. Sabendo que a permanência desses produtos em estoque acarreta custos elevados para a empresa, o administrador deve atentar-se ao prazo

⁸ O número pelo qual multiplicamos deve ser correspondente ao período avaliado.

médio de estoque, haja vista que quanto menor for este prazo, maior será a rentabilidade da empresa.

Vale ressaltar também que quanto maior for o giro do estoque, menor será a necessidade de capital de giro, isso porque a rotatividade será alta e a permanência do estoque será reduzida.

É de suma importância para o desempenho financeiro da empresa, o controle dos estoques, visto que este influi diretamente no capital de giro por representar grande volume de capital em relação ao total de ativos circulantes.

Para que possa atender satisfatoriamente seus clientes, é imprescindível que haja na empresa disponibilidade de variedade e qualidade nos produtos ofertados. Contudo, o estoque não pode ser excessivo, sob pena de elevar demasiadamente os custos e o fator risco⁹.

Por fim, vale acrescentar que a empresa pode manter estoques especulativos sempre que o momento for oportuno, como previsões de aumento de matérias-primas ou dos produtos estocados, a fim de obter maior rentabilidade sob o ágio.

4.8.2 Lote econômico de compra (LEC)

Segundo Hoji (2000, p. 125), “o modelo de lote econômico de compras é utilizado para determinar a quantidade ótima de compra de um item de estoque”.

Além do custo efetivo da mercadoria, o LEC presume a existência de outros dois tipos de custos, quais sejam custos de pedidos e custos de manutenção de estoques, os quais devem ser os menores possíveis tendo em vista a maior lucratividade da empresa.

De acordo com Neto e Silva (1997, p.146):

⁹ De acordo com Jorge Galvão - Apostila “**Noções de Administração de Capital de Giro**” – 2008, “produtos estocados correm o risco de ficarem perecíveis, tornarem-se obsoletos ou ainda outras perdas”.

O **LEC** procura a melhor estratégia para determinar qual será a quantidade que deve ser mantida em estoque e de quanto em quanto tempo deverá fazer novo pedido. Para tanto, o **LEC** ajuda a encontrar a quantidade ótima de cada pedido de modo que os custos totais compreendidos pelo custo de pedido e o custo de estocagem sejam os menores possíveis.

A maximização do resultado empresarial e a necessidade de gestão dos estoques da empresa podem parecer conflitantes, porém não o são, na medida em que observamos a interferência direta do modelo de estoques a ser adotado pela empresa e a necessidade de disponibilizar capital de giro, na medida certa, enaltecendo a figura do gestor.

4.8.3 *Just in Time*

Pelo sistema *Just in Time* a empresa atua de maneira a reduzir de forma enérgica, ou mesmo a eliminar totalmente seus estoques, com o intuito de minimizar o investimento em estocagem.

Para tanto a empresa tem que contar com a cooperação de seus fornecedores, transportadores e funcionários a fim de extinguir possíveis falhas durante o processo de produção.

A adoção do sistema *Just in time* faz com que a empresa reduza, ou elimine seu estoque – que perfaz o ativo de menor liquidez, como visto anteriormente – possibilitando, assim, maior liquidez no ativo circulante e diminuição da necessidade de capital de giro.

Em que pese, teoricamente, ser uma excelente opção para a redução da alocação de recursos e minimização do capital de giro, vale destacar que não é todo tipo de empresa que pode lançar mão de tal sistema, sendo necessário um estudo criterioso do seu ramo de atividades, dos seus clientes e de seus fornecedores, revelando este sistema, na prática, como algo difícil e arduo.

4.8.4 Estoque Mínimo

Algumas empresas optam por trabalhar com o chamado Estoque Mínimo, que significa, na visão de BoaVista (2006), o estabelecimento de um estoque controlador baseado no mínimo necessário para a manutenção da atividade empresarial sem, contudo, colocar em risco sua gestão. É o mínimo necessário à empresa, determinado por pesquisa e dados históricos dela, não sendo, portanto, indicado para empresas que acabam de iniciar suas atividades.

4.9 Administração de valores a receber

As contas a receber provenientes de vendas a prazo em uma empresa são de extrema importância na composição do capital de giro, vez que, por regra, trata-se de valores expressivos.

De acordo com os ensinamentos de Gitman, (2002, p. 696):

A concessão de crédito a clientes por parte dos fornecedores faz parte do custo de se fazer negócio, pois ao manterem recursos comprometidos em duplicatas a receber, as empresas perdem poder aquisitivo, além de correr riscos de inadimplência. Entretanto, ao incorrer nesses custos, as empresas têm condições de ser competitivas, atraindo e mantendo clientes, e com isso melhoram e mantêm as vendas e lucros.

É imprescindível, numa boa gestão financeira, que a formulação de uma política de crédito e seus procedimentos de cobrança sejam condizentes com o perfil da empresa, para que proporcionem resultados que possam ser considerados efetivos.

A forma como a empresa lida com esses dois aspectos das duplicatas a receber é intensamente influenciada pelas condições competitivas, isto porque

normalmente a capacidade competitiva de uma empresa aumenta quanto maior for a flexibilidade desses aspectos, enquanto uma rigidez maior a diminua.

Os valores a receber de uma empresa representam, na maioria das vezes, a capacidade de a empresa continuar no mercado. A qualidade de seus ativos pode determinar o valor atribuído à empresa, podendo significar valorização ou desvalorização de seu valor intangível, ou seja, o valor que esta empresa vale, no mercado de capitais, em relação ao seu Ativo Total. Quando a percepção da qualidade de seus recebíveis for bem conceituada, maior o valor que as pessoas estarão dispostas a investir na empresa. O contrário também é verdadeiro, no sentido de que, quando se percebe uma qualidade ruim em seus recebíveis, menor será o valor que as pessoas estarão dispostas a pagar.

4.9.1 Prazo médio de recebimento de vendas

Prazo médio de recebimento de vendas é representado pela média do número de dias transcorridos entre a venda do produto e o seu recebimento. E pode ser retratado através da fórmula a seguir ¹⁰, valendo ressaltar que o multiplicador da fórmula representa o prazo que se deseja avaliar:

$$\text{PMRV} = \frac{\text{DUPLICATAS A RECEBER (MÉDIA)}}{\text{SOMATÓRIO DAS VENDAS A PRAZO DO PERÍODO}} \times 360$$

Supondo que o prazo médio de recebimento de vendas seja constante ao longo do período estipulado, é notável que passado o prazo concedido e pedido

¹⁰ Tal fórmula pressupõe que não existem variações nos preços e que as vendas são uniformes.

pela empresa, o fluxo de caixa (entrada de recursos) não venha a ser afetado pelo valor do prazo médio de recebimento das vendas.

Portanto, o fluxo de entradas em caixa varia conforme o montante dos investimentos na conta Duplicatas a Receber e não de acordo com o prazo médio de recebimento de vendas.

Assim sendo, caso a empresa aumente o seu PMRV ¹¹, conseqüentemente aumentará os investimentos em duplicatas a receber e a empresa terá um déficit de caixa a partir do dia em que a empresa alterar seu PMRV, perdurando durante o transcorrer do período concedido como prazo, o que acarretará no aumento da necessidade de capital de giro.

No entanto, se houver uma diminuição do prazo de recebimento de vendas, ocorrerá um aumento transitório de entradas de caixa, que por sua vez elevará a liquidez da empresa.

4.9.2 Política de crédito

A adoção de uma política empresarial específica para a concessão de seus créditos pode, em muitos casos, significar o sucesso ou o insucesso da empresa, sendo necessário, portanto, a adoção de uma política que melhor se adapte e se adéqüe às necessidades específicas da empresa, aliando o objetivo de lucro ao objetivo da adimplência. Isso permite a continuidade dos negócios, de forma saudável financeiramente. Assim sendo, uma das formulas mais adotadas e mais discutidas, de acordo com suas características é a política de crédito que cuida das seguintes vertentes: seleção de clientes, prazo de crédito e limites de crédito.

Conforme apresentado na obra de Hoji (2000, p.132):

Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança.

4.9.2.1 Análise e concessão

A análise de crédito tem como principal objetivo fornecer as melhores estimativas em relação à capacidade de pagamento do pretendente.

Tal análise não deve ater-se na avaliação do cadastro do cliente, já que este demonstra tão somente o histórico do mesmo. Sendo assim, uma análise completa e atualizada, abrangerá aspectos como pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira atual.

Podemos utilizar a técnica conhecida como 5 C's do crédito para realizar essa análise, lembrando que os cinco itens devem ser analisados sempre em conjunto segundo os ensinamentos de Hoji (2000).

Caráter: Refere-se à análise do histórico do cliente, levando em conta, por exemplo, a pontualidade nos pagamentos, protestos e pendências judiciais.

Capacidade: Tal análise avaliará o potencial do cliente em saldar seus compromissos financeiros, geralmente utilizando-se dos índices de liquidez e endividamento.

Capital: Considera a solidez financeira do cliente que será indicada por meio do Patrimônio Líquido.

Collateral: É a garantia, real ou não, disponibilizada pelo cliente ao seu fornecedor.

Condições: Analisam-se, neste ponto, as condições econômicas atuais e o cenário econômico geral em que a empresa está inserida, concomitantemente às condições específicas do ramo de atividade em que a empresa atua.

¹¹ PMRV: Prazo Médio de Recebimento de Vendas

4.9.3 Gestão de cobrança

A gestão de cobrança configura-se como a última etapa do ciclo operacional de uma empresa, visto que está diretamente ligada ao recebimento do valor das vendas e o seu sucesso ou insucesso são determinantes para o objetivo principal dos negócios empresariais, o lucro.

Assim, o êxito desta gestão estará vinculado à lucratividade da empresa, haja vista a possibilidade de redução das contas incobráveis.

Todavia, uma boa gestão de cobrança não pode dispor além do que possui como recebível; deve, sim, contar com uma atividade mínima de cobrança mesmo nos casos de difícil recebimento, daí a importância de uma bem elaborada política de crédito.

Segundo Sanvicente (1997, p. 159):

No caso da **cobrança** dessas contas a receber, a primeira idéia que ocorre é a de uma liberalidade menor, com imagem de algo destinado a assegurar os pagamentos devidos, ou a impedir que sejam feitos mais tarde do que a empresa deseja. A finalidade da política de cobrança está refletida exatamente nessas observações: ela existe para que vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos.

4.10 Administração de valores a pagar

Ao contrário do que se pretende na administração dos valores a receber, onde se pretende um menor prazo para recebimento dos clientes, na administração dos valores a pagar se objetiva obtenção de maior prazo para o pagamento aos fornecedores.

No entanto, devem-se considerar descontos especiais concedidos e juros aplicados em títulos a prazo antes de uma tomada de decisão, conforme já mencionado no tópico de administração de estoques.

As duplicatas a pagar representam para a empresa uma fonte de financiamento espontâneo ¹², ou seja, originam-se das operações regulares da empresa, normalmente não possuem ônus e são resultados das compras de estoque realizadas a prazo.

O gestor financeiro deve atentar-se a esses prazos concedidos pelos fornecedores, pois trata-se de um capital de giro não oneroso para a empresa e que não exige muitas formalidades para ser fornecido. Veremos mais adiante as fontes de financiamento de capital de giro não oneroso e suas vantagens.

Segundo os ensinamentos de Groppelli e Nikbakht (2002, p. 343):

O desconto à vista é uma oferta aceitável se seu benefício (ou o custo de não usar o desconto à vista) exceder o custo do empréstimo. Se, entretanto, o benefício do desconto à vista for menor que o custo do empréstimo, é melhor a empresa usar as contas a pagar e liquidar a fatura em data posterior.

4.10.1 Prazo médio de pagamento de compra

Como já delineado anteriormente, o prazo médio para pagamento de compras configura-se de forma análoga ao prazo médio de recebimento de vendas. O prazo médio de pagamento de compra é representado pela média do número de dias transcorridos entre o recebimento da matéria-prima ou mercadoria pronta para revenda e o seu respectivo pagamento.

A fórmula com que se obtém o resultado pode ser assim representada

¹³ ¹⁴ ¹⁵.

$$PMPC = \frac{\text{SALDO MÉDIO DE FORNECEDORES}}{\text{SOMATÓRIO DAS COMPRAS A PRAZO}} \times 360$$

¹² De acordo com as operações referidas.

¹³ O saldo médio das contas a pagar pelo qual serão multiplicados.

¹⁴ Temos que Compras = CMV + Estoque Final – Estoque Inicial.

¹⁵ Tal fórmula pressupõe que não existem variações nos preços e que as compras são uniformes.

que resulta das contas a pagar do período

Segundo Brunholi et al (2007, p. 25):

Para efetuar os pagamentos das contas a prazo, é necessário capital de giro adicional para alimentar suas vendas, criando um círculo vicioso. Uma das poucas saídas, neste caso, é trabalhar com uma extensa margem de lucro sobre as vendas e tentar aumentar os prazos de pagamento juntamente com uma política agressiva de cobrança.

A competência do administrador na gestão de contas a pagar pode auxiliar na consecução dos resultados almejados pela empresa e pelos empresários investidores e também na harmonia em se obter junto aos fornecedores da empresa prazos para pagamento de suas compras, no mínimo, compatíveis com os prazos concedidos nas vendas aos seus clientes.

Considerado muito arduo o ato de comprar a prazo, ele envolve riscos, da mesma forma que as vendas a prazo, pois, caso não sejam mensurados tais riscos e tais efeitos na gestão empresarial, pode-se obter prazo para pagamento das compras e ter-se de arcar com juros não compatíveis com os níveis de lucratividade da empresa e, desta forma, sofrer danos e prejuízos. O administrador financeiro é o responsável direto pela obtenção de prazos nos pagamentos junto aos fornecedores e a verificação do custo incorrido em tais prazos.

4.11 Capital de Giro

Para que possamos entender o estudo do capital de giro, Neto e Silva (1997, p.14) apregoa que: “O termo Giro refere-se aos recursos correntes (curto Prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”.

Nesta mesma obra, Neto e Silva (1997, p.14) conceituam:

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matéria prima (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Podemos então definir como capital de giro líquido, o capital de giro bruto — composto por disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques — menos os compromissos a curto prazo, ou seja, ativo circulante menos passivo circulante.

Segundo Chiavenato (2006), os recursos utilizados para o funcionamento de uma empresa são classificados em dois tipos:

Capital fixo ou permanente: formado por ativos imobilizados; esse tipo de investimento é feito a longo prazo e normalmente sofre poucas alterações, é o caso de instalações, imóveis e equipamentos.

Capital Circulante ou de Giro: formado pelo ativo circulante ou ativo corrente — composto por disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques —, esse investimento é de curto prazo e sofre alteração constante, pois está associado diretamente às vendas da empresa que, freqüentemente sofrem oscilações.

Para Chiavenato (2006, p. 223), “o capital de giro representa a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios”.

Na mesma linha de pensamento, Sanvicente (1997, p. 121), assim leciona:

Os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. Em vista dessa formulação, o curto prazo como duração desse ciclo de operações realmente varia conforme a natureza das operações da empresa considerada.

Ainda de acordo com a linha de pensamento de Sanvicente (1997), o curto prazo a que se refere no capital de giro é entendido como o período correspondente ao Ciclo Operacional da empresa. No entanto, fica bastante

complicado analisarmos esse tipo de processo em uma empresa real, pois encontraremos vários ciclos em andamento simultaneamente, e em etapas distintas, em diversos momentos.

Na percepção de Hoji (2000, p.109):

Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até transformar-se finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao “estado de dinheiro”, ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial.

Seguindo esta linha de raciocínio, vale ressaltar a importância do capital de giro na administração financeira, visto que a empresa precisa reaver os custos e despesas operacionais e financeiras despendidos durante o ciclo operacional, além de obter o lucro estimado pelas vendas de mercadorias ou da prestação de serviços.

De acordo com Chiavenato (2006), o capital de giro pode ser segmentado em dois tipos: o fixo e o variável. O fixo corresponde ao montante financeiro necessário para suprir as operações normais da empresa. Sendo assim, o variável ou sazonal, somente é requerido em caso de eventualidades ou sazonalidades decorrentes normalmente de compras especulativas, demora no recebimento das contas a receber, aumento das vendas em algum período no ano, crise financeira do mercado, entre outras.

Normalmente, o administrador financeiro dedica boa parte do seu tempo à gestão dos ativos circulantes, pois tal conta sofre alteração cotidiana devido à própria natureza dos ativos nela contidos e também devido às oscilações diárias das vendas.

Nos dizeres de Chiavenato (2006, p.225), “[...] o dia-a-dia do empreendedor é quase totalmente tomado pela administração dos ativos correntes. O planejamento e a operação das entradas e das saídas do caixa constituem talvez a parte mais representativa da operação financeira da empresa”.

O capital de giro, assim como o capital permanente, precisa de recursos para seu financiamento. Portanto, quanto maior for o capital de giro da

empresa, maior será sua necessidade de financiamento, seja este feito com recursos próprios ou de terceiros.

A atribuição do montante de capital de giro necessário para uma empresa depende de seu volume de vendas, de sua política de crédito e da quantidade de estoque que ela precise manter. Todavia, esses três aspectos são independentes e podem variar sem que um afete os outros.

Segundo Santos (2001, p. 23):

Uma expansão de capital de giro em decorrência do aumento de vendas é considerada um fato normal. Provavelmente, o incremento de vendas provoque crescimento dos estoques e de contas a receber. O custo decorrente do aumento do capital de giro é considerado como um dos investimentos necessários à expansão das vendas. Quando o capital de giro aumenta em virtude do crescimento dos estoques, ou das duplicatas a receber sem o correspondente crescimento das vendas, traduz uma situação de administração inadequada.

No âmbito da administração do capital de giro, algumas decisões precisam ser tomadas para tentar atingir os objetivos da empresa. Normalmente, os administradores se deparam com alguns problemas durante a tomada dessas decisões, dadas as diversas dimensões que precisam ser consideradas para a viabilidade do negócio.

A seguir, são apresentadas propostas para elucidar três dimensões distintas que freqüentemente são encontradas.

As dimensões problemáticas mencionadas são: liquidez, conflito e rentabilidade. Faz-se necessário ter em mente o objetivo principal da empresa numa situação como esta. A liquidez e a rentabilidade não podem ser maximizadas concomitantemente, portanto, o administrador deve valer-se da missão da empresa para que tome a decisão mais coerente com o resultado esperado.

Desta forma, Neto e Silva (1997, p. 15) destacam que:

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento do caixa e a estrutura dos passivos correntes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez.

4.9.1 Necessidade de capital de giro (NCG)

É correto dizer que a Necessidade de Capital de Giro é a essência da Administração Financeira de uma empresa.

Além de ser um conceito fundamental na administração dos recursos financeiros, é também a principal ferramenta diante das estratégias de financiamento e das tomadas de decisão quanto ao crescimento e a lucratividade da empresa.

Nos dizeres de Matarazzo (2003, p. 338): “nenhuma análise econômico-financeira de empresa produtiva (excluem-se, portanto, empresas financeiras e securitárias) pode prescindir de abordar a NCG, tamanha a sua importância”.

Na mesma linha de raciocínio, Santos (2001, p.26) leciona que:

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operações da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento.

De acordo com Santos (2001), se o montante aplicado em capital de giro for muito elevado, provavelmente acarretará valores menos expressivos para investimento em ativos permanentes. Entretanto, se houver redução, a capacidade operacional e as vendas da empresa poderão ser prejudicadas. Daí a importância de se calcular a necessidade do capital de giro.

Segundo os ensinamentos de Santos (2001), a necessidade de capital de giro pode ser projetada de duas maneiras: por meio do ciclo financeiro ou das demonstrações contábeis.

O método de estimativa da necessidade do capital de giro por meio do ciclo financeiro não produz resultados satisfatórios para as empresas que possuem grande sazonalidade em suas vendas. Isso porque este método parte do

pressuposto de que as despesas anuais são distribuídas uniformemente ao longo do período estudado.

Portanto, torna-se aplicável somente às empresas que estão em fase de implantação, devido ao fato de estas ainda não possuírem as demonstrações contábeis.

Normalmente, as empresas utilizam-se do método que toma como base o balanço patrimonial por se tratar de um diagnóstico mais preciso.

Dessa forma, para que se possa calcular a necessidade de capital de giro, a seguinte fórmula deve ser utilizada:

$$\text{NCG} = \text{ACO} - \text{PCO}^{16}$$

Sendo assim, podemos concluir, segundo Brunholi *et al* (2007, p. 39), que:

Quando as saídas são realizadas anteriormente às entradas, o valor do ACO é maior que o do PCO, o que configura uma situação de NCG positiva. Em contra partida, quando essas saídas se realizam posteriormente às entradas, o valor do ACO é menor que o do PCO, caracterizando uma situação de NCG negativa. O valor atribuído à NCG retrata o ciclo financeiro da empresa, já que é diretamente proporcional o aumento daquela, em decorrência deste.

Segundo os ensinamentos emanados por Chiavenato (2006, p. 225):

Enquanto o empreendimento não alcançar um ritmo regular de faturamento e não garantir suas entradas financeiras, o empreendedor terá de bancar sua sobrevivência sem depender somente do pagamento dos clientes. A planilha do capital de giro inicial deve entrar na conta do investimento inicial. Se os recursos disponíveis para capital de giro forem insuficientes para cobrir as necessidades financeiras, o empreendimento precisará de uma cobertura adicional de terceiros para suprir seu ciclo operacional, seja em termos de crédito bancário ou outras opções alternativas - como a utilização de cartões de crédito, limites de cheque especial e cheques pré-datados para pagamento de contas ou recorrer aos empréstimos de amigos e parentes, como fazem muitos pequenos empreendedores - ou ainda, o

¹⁶ NCG: Necessidade de Capital de Giro

ACO: Ativo Circulante Operacional

PCO: Passivo Circulante Operacional

pagamento de fornecedores a prazo e o desconto de promissórias e duplicatas. São opções perigosas que podem levar o empreendimento a dificuldades financeiras.

4.9.1.1 Reserva de Capital de Giro

Todo tipo de atividade empresarial é cercado de incertezas devido às mudanças constantes no mercado financeiro, e, com isso, acaba por influenciar diretamente a gestão do capital de giro.

Por isso, as empresas deveriam formar reservas financeiras a fim de enfrentarem as situações de crise.

No entanto, vale ressaltar que os ativos permanentes proporcionam rentabilidade satisfatória, enquanto a reserva de capital de giro, normalmente, possui rendimento menor no mercado financeiro do que na atividade fim da empresa.

Dá-se aí, a importância do administrador frente ao conflito existente entre o gerenciamento do capital de giro e a rentabilidade de empresa.

Para que essa decisão seja tomada, Santos (2001, p. 30) leciona que:

Não deve ser esquecido que a rentabilidade da empresa pode esperar por uma recuperação de lucros. Entretanto, o capital de giro não pode esperar. Ele é prioritário. Sem o lucro, a empresa fica estagnada ou encolhe, mas sem capital de giro, ela desaparece.

Ainda na mesma obra, de acordo com Santos (2001, p. 32):

Vários fatores podem contribuir isoladamente ou em conjunto para que o volume de capital de giro seja insuficiente para o funcionamento normal da empresa. Os principais são os seguintes: redução de vendas, crescimento da inadimplência, aumento das despesas financeiras, e aumento de custos.

E prossegue afirmando que algumas medidas além da manutenção da reserva financeira podem eliminar ou prevenir a insuficiência do capital de giro, sendo elas: controlar a inadimplência, não financiar o capital de giro a qualquer

custo, alongar o perfil do endividamento, reduzir custos e encurtar o ciclo operacional.

4.9.1.2 Redução da Necessidade de Capital de Giro

No início do capítulo, vimos que um ciclo financeiro curto possibilita maior giro de caixa, o que implica menor necessidade de capital de giro.

Portanto, para que haja redução da necessidade de Capital de Giro, a melhor alternativa seria a de diminuir o ciclo financeiro da empresa.

Vimos anteriormente, também, que o ciclo financeiro resulta de três quesitos: Prazo Médio de Pagamento de Compra, Prazo Médio de Recebimento de Venda, e, Prazo Médio de Estocagem, sendo os dois primeiros dependentes das condições de mercado.

Dessa forma, somente a redução do Prazo Médio de Estocagem provocaria mudanças significativas no ciclo financeiro da empresa. No entanto, essa área envolve técnicas para que sofra alterações, que, por sua vez, fogem da alçada da administração financeira.

Algumas dessas técnicas foram citadas no tópico 4.8.

4.9.2 Fonte de Financiamento

As fontes de financiamento a curto prazo de maior representatividade na empresa são os passivos circulantes. Segundo Hoji (2000, p. 112):

Algumas fontes são geradas pelas próprias operações, tais como duplicatas a pagar aos fornecedores, impostos a recolher, salários, encargos sociais a pagar. Outras são provenientes de atividades financeiras, como os financiamentos e empréstimos bancários.

Existem fontes de financiamento onerosas, aquelas que geram encargos financeiros; e não onerosas, as quais são “geradas naturalmente pelas operações normais da empresa. As principais são: salários a pagar, encargos sociais a receber, impostos a recolher e provisões para férias e 13º salário”,Hoji (2000, p. 113).

De acordo com Chiavenato (2006, p. 217), “o financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para o capital de giro ou para os ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para o investimento”.

Os financiamentos podem ser agrupados de duas formas: os de curto prazo e os de médio e longo prazo.

O que caracteriza o financiamento a curto prazo é a possibilidade de uma empresa arrecadar recursos em um período inferior a um ano, com o intuito de oferecer ativos circulantes da empresa, como caixa, títulos negociáveis, estoques ou créditos destinados diretamente ao consumidor. Tais recursos são arrecadados em bancos privados e públicos, bem como em financeiras.

Segundo Chiavenato (2006), são tipos de financiamento a curto prazo: desconto de duplicatas, empréstimos bancários em conta corrente, crédito direto ao consumidor, e crédito mercantil.

O que diferencia, basicamente, os financiamentos de médio e longo prazo dos supracitados, é que os primeiros possuem prazos superiores, de seis meses e um ano, respectivamente. Além disso, via de regra, os financiamentos de médio e longo prazo são obtidos em órgãos ou programas públicos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2006), os tipos de financiamentos a médio e longo prazo normalmente encontrados são: fundos especiais de instituições públicas, recursos captados no exterior, debêntures, e recursos próprios.

4.9.3 Saldo de Tesouraria

O saldo de tesouraria de uma empresa, quando analisado em um balanço, pode ser interpretado como sendo, na visão gerencial, a diferença obtida entre as contas que compõem o Ativo Circulante Financeiro e o Passivo Circulante Financeiro, entendidos como elementos financeiros, todas as contas que não estão mais fazendo parte das operações da empresa, podendo ser citadas contas que compõem o ativo: caixa, bancos e investimentos financeiros. Quando avaliado pelo lado do passivo, poderá ser citado, como exemplo, o endividamento bancário de curto prazo.

Uma outra forma técnica de avaliar o Saldo de Tesouraria é realizada por meio da diferença verificada entre o Capital Circulante Líquido – CCL e a Necessidade Líquida de Capital de Giro – NLCG.

O Saldo de Tesouraria serve para avaliar, em um primeiro plano, a capacidade de a empresa arcar com os compromissos imediatos, devendo no entanto, estar atenta para que a relação observada permaneça, ou, pelo menos não deixar que ela caia a níveis considerados de risco financeiro, nos quais os valores disponíveis e imediatos devem ser em volume suficiente para arcar com os compromissos imediatos, evitando assim, riscos advindos com possíveis furos no fluxo de caixa da empresa.

O saldo de tesouraria pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{SALDO DE TESOURARIA} = \text{CAPITAL DE GIRO} - \text{NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO}$$

4.9.4 Efeito Tesoura

O chamado efeito tesoura em análise do capital de giro significa um indicador que demonstra a necessidade do controle sistemático envolvendo as

contas a pagar, as contas a receber e o capital de giro disponível. Neste sentido, demonstra o desequilíbrio no crescimento das chamadas fontes de recursos onerosos, de curto prazo.

A ocorrência do aumento dos recursos onerosos ocasionado pela expansão das contas a receber, ou seja, das vendas realizadas a prazo, sem, entretanto, contarem com capital de giro disponível ou suficiente para fazer frente a tal crescimento, gera o chamado efeito tesoura. Este, por sua vez, na maioria dos casos é ocasionado por falha nas decisões dos gestores que, no afã de verem suas vendas crescerem, não provisionam ou não dispõem de volume de recursos ou fontes de recursos suficientes para financiar o chamado ciclo financeiro.

Para o cálculo deste efeito utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{EFEITO TESOURA} = \text{SALDO DE TESOURARIA} / \text{NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO}$$

5 VISÃO PRÁTICA DO CAPITAL DE GIRO

Diante dos três capítulos anteriormente expostos, todos embasados nas teorias e aspectos levantados por renomados autores, foram observadas e levantadas as seguintes situações: para que haja sucesso financeiro em uma empresa, o empreendedor, além de ter uma visão ampla do negócio, tem de saber como administrá-lo de forma a alcançar os objetivos da empresa. Para isso, necessita de profundo conhecimento da área financeira, mais especificamente do Capital de Giro, visto que este representa normalmente mais da metade do ativo total da empresa.

Desta forma, buscamos elucidar situações do cotidiano das micro e pequenas empresas através de conversa realizada com o gerente regional do Sebrae-SP Presidente Prudente e com um empresário do ramo de materiais para construção civil.

O objetivo proposto foi poder diagnosticar quais as principais dificuldades dos micro e pequenos empresários frente ao Capital de Giro, vistas sob as duas óticas, tanto a do empresário, quanto a de um especialista no assunto. Esta foi a forma considerada para visualizar, na prática, as teorias e ponderações que até então vinham sendo defendidas.

Primeiramente, com o intuito de conhecermos a visão de um especialista de reconhecida capacidade e competência, e não apenas no âmbito regional, foi realizada uma entrevista com o gerente regional do Sebrae-SP Presidente Prudente, na qual o entrevistado pôde explicar os principais pontos a serem considerados no assunto Capital de Giro, tendo como foco as empresas de Micro e Pequeno Porte.

No início da entrevista, definiu o Capital de Giro como sendo a essência da administração de qualquer empresa, podendo ele refletir duas realidades: seu sucesso ou seu fracasso. Logo em seguida, demonstrou por meio de números que quase 70% das doenças empresariais provêm de erros estratégicos, quase metade de ordem financeira; somente 30% advêm da falta de recursos.

Lecionou também que, normalmente, nas empresas comerciais o capital de giro aplicado é maior que o capital fixo. Já nas indústrias, normalmente ocorre o contrário, nas quais o capital fixo tende a ser maior que o capital de giro. Por sua vez, nas prestadoras de serviço, as duas situações podem ocorrer, dependendo do ramo em que a empresa atua.

A respeito da administração de estoque, ponderou que a melhor forma de diminuir a necessidade de capital de giro é tentar reduzir ao máximo o estoque, de forma a não prejudicar o desenvolvimento da empresa. No entanto, a maioria das micro e pequenas empresas não possuem controle de estoque, o que dificulta a aplicação de técnicas em sua administração.

Relacionado aos aspectos que envolvem a política de crédito e a gestão de cobrança que as micros e pequenas empresas adotam, o entrevistado ponderou que a forma de concessão de crédito para esse tipo de empresa é feita de forma primária, uma vez que não há critérios definidos e precisos para sua análise. Normalmente, utilizam de ferramentas atualizadas que oferecem informações financeiras do cliente, consultam referências comerciais, mas ainda assim, fornecem o crédito de acordo com a personalidade do cliente.

Quanto à cobrança, freqüentemente são utilizadas duplicatas, notas promissórias, cobrança em carteira, cheques pós-datados, entre outros. Porém, visto que a análise de crédito é feita sem muito critério, a inadimplência toma dimensões consideráveis na empresa, de maneira a prejudicar a administração financeira, mais especificamente o capital de giro.

Sobre as fontes de financiamento de capital de giro, mencionou que a melhor forma de repor ou injetar capital na empresa é através do lucro obtido por ela, entretanto os micros e pequenos empresários normalmente realizam retiradas sem controle, fazendo com que a empresa supra essa necessidade na captação de recursos no mercado financeiro.

O entrevistado ressalta que o capital próprio investido na empresa tem um custo mais elevado que o capital de terceiro, isto porque o capital próprio não oferece garantia aos sócios. Porém este capital é fundamental para a “saúde” da empresa, tendo que representar pelo menos 50% do total investido para que o desenvolvimento da empresa seja satisfatório.

No tocante à redução de custos para a empresa, ressaltou que a principal origem de recursos não onerosos para a empresa deriva da negociação de prazo com os fornecedores, isso se não houver nenhum desconto para pagamento à vista.

Enumerou alguns bancos que fornecem este tipo de financiamento, sendo estes de ordem pública ou particular, podendo a taxa de juros variar de um para outro. Os tipos de empréstimos mais utilizados são os de descontos de duplicatas e de cheques, no entanto, existem empréstimos específicos para capital de giro, para os quais as taxas normalmente são mais altas e as exigências para consegui-lo, bem maiores.

De acordo com pesquisas bibliográficas realizadas e citadas nos capítulos anteriores, observou-se a necessidade de formar reserva de capital de giro e isso foi confirmado durante a entrevista, porém o especialista nos informou que na realidade das micro e pequenas empresas, faz-se necessário analisar os intervalos de sazonalidade por meio do fluxo de caixa, visto que estas não possuem a mentalidade de manter reservas para esses períodos.

Diante do estudo deste tema, percebe-se que o maior problema na gestão do capital de giro é a falta de conhecimento do administrador perante o assunto. Sendo assim, perguntamos qual seria a maior dificuldade encontrada pelos administradores para gerir o capital de giro das empresas.

Segundo o entrevistado, especialista no assunto, a causa da maioria dos problemas financeiros encontrados nas micro e pequenas empresas é a falta de conhecimento de administração financeira, mais especificamente do capital de giro. Em suas conclusões técnicas, 50% ou mais desse tipo de empresa possui endividamento devido a esse fator.

Os principais problemas contidos nesta falta de conhecimento do assunto capital de giro envolvem o giro dos estoques e o descasamento de prazo. Além disso, devido à má gestão realizada, as empresas tendem a realizar vendas a prazo sem que a estrutura do capital de giro investido suporte tal período sem recebimentos, o que torna inviável gerir empresas de micro e pequeno porte sem ter, ao menos, noções básicas de capital de giro.

Após a realização da entrevista com o gerente do Sebrae-SP foram realizadas entrevistas com empresários do ramo de construção civil — atividade esta que exige um montante considerável de capital de giro — cujo intuito era o de verificar quais as dificuldades encontradas no dia-a-dia da administração financeira de uma empresa de pequeno porte.

Primeiramente foi entrevistado o proprietário de uma loja de materiais para construção civil. Faz-se necessário saber que essas lojas normalmente possuem estoques altos, têm a característica de vender a prazo e se bem administradas, devem possuir dinheiro em caixa para aproveitar momentos de queda dos preços, principalmente em cidades pequenas — como é o caso da cidade deste empresário — onde a concorrência é maior. Para tanto, seria ideal que o gestor ao menos tivesse noção de capital de giro, visto que os ativos nele contido, são de extrema relevância nesse ramo de atividade.

Durante a entrevista, o empresário disse que sua empresa não faz fluxo de caixa devido à falta de controle de saídas. Mencionou ainda que um grande problema enfrentado no ramo é o da alta tributação dos produtos, por isso não lança no sistema todas as vendas, o que dificulta a gestão do fluxo. Relatou ainda que é prática em sua empresa o pagamento de salários maiores para tentar garantir a lealdade do funcionário, haja vista que estes ajudam na conferência das entradas e também são eles os intermediadores nas saídas de mercadorias.

Quanto à política de crédito e a gestão de cobrança, mencionou que, por se tratar de cidade pequena, o crédito é concedido de acordo com a renda e com o caráter do cliente, ainda assim, faz consulta a ferramentas atualizadas que oferecem informações financeiras. As vendas e seus respectivos pagamentos se dão por meio de cheques pós-datados, depósitos em conta, duplicatas e cartões de crédito. A inadimplência em sua empresa é baixa, porém quando existem devedores, os proprietários são os responsáveis por cobrá-los.

No quesito estoque, explicou que tenta comprar através de especulações para aproveitar os preços, para tanto possui reserva no banco destinada a isso, somente quando algum produto está acabando e não há previsões de desconto, o empresário faz pedido e negocia com o fornecedor.

Quando indagado a respeito do capital de giro, ele respondeu que todo o capital investido na loja é próprio, no entanto trabalha com prazo de fornecedores,

porém não utiliza capital de terceiro oneroso. Vale ressaltar que efetua compras a prazo somente se o fornecedor não conceder nenhum desconto à vista. Administrando a loja dessa forma, tenta fazer o casamento de prazos, para que não haja contas a pagar maiores que a receber.

Por achar que não há necessidade, não são feitas análises da necessidade de capital de giro e, assim, conforme a necessidade da empresa, são injetados recursos próprios. As retiradas também não possuem um controle específico, o que normalmente ocorre com empresas desse porte por se tratar de organizações familiares.

Por fim, perguntado sobre qual a maior dificuldade que ele encontrava na administração de sua empresa, ele respondeu que o maior problema em sua gestão é a incerteza do retorno do capital investido por meio das vendas efetuadas.

Diante dos fatos mencionados por ele, pudemos concluir que por não ser feito qualquer tipo de controle em sua empresa, ela se torna vulnerável. Afora isso, a falta de conhecimentos em administração de capital de giro investido pode fazer com que a rentabilidade de sua empresa não seja maximizada. No entanto, para conclusão mais específica sobre isso, seria necessário analisar a empresa como um todo, o que não foi objeto de nossa pesquisa.

Na terceira entrevista, tivemos como objetivo identificar um quadro específico para as questões acima relatadas numa empresa de prestação de serviços. Dessa forma, foi escolhido um profissional também do mesmo ramo de atividade da segunda entrevista — a construção civil — para que fosse possível comparar, se possível, as respectivas formas que utilizam para gerir seus empreendimentos.

Como foi dito anteriormente, esse ramo de atividade exige um montante alto de capital de giro, tanto nas empresas comerciais, como nas de prestação de serviços. Tendo em vista este tema, foram feitas, praticamente as mesmas perguntas ao segundo empresário.

O entrevistado disse que sua empresa necessita de grande volume de capital de giro, visto que na prestação de serviços é prática comum construir determinada parte do projeto e receberem o pagamento somente no final de

determinado período, ou até mesmo, no final da construção, dependendo do que tiver sido previamente combinado com o cliente.

Observou ainda que a empresa trabalha somente com capital próprio, haja vista não possuir fornecedores devido ao fato de não utilizar estoque. O responsável pelas compras de materiais a serem utilizados é o proprietário da obra, portanto não há necessidade de estocá-los. Porém, as ferramentas utilizadas por seus funcionários são financiadas pela própria empresa, mas sempre que é preciso adquirir algumas delas, adquirem-nas à vista. Enfatizou ainda que este fato de comprar à vista se dá nos dias atuais, pois quando iniciaram suas atividades no ramo, por um considerável período utilizaram o capital de terceiros.

Diante de tais afirmativas, questionado foi sobre a reserva de capital de giro, para a qual respondeu: “Se não fosse a reserva que fizemos durante a vida toda, hoje não estaríamos aqui”. Explicou ainda que sempre que recebiam o valor referente a um serviço prestado, pagavam as despesas da empresa e, do restante, destinavam 30% à reserva de capital e a sobra era dividida para dois sócios para a manutenção de despesas pessoais. Isso é válido até hoje.

Entretanto, como a empresa cresceu muito, hoje há a possibilidade de reservar mais que antigamente, assim, quando atingem um determinado valor, reinvestem esse montante em algo que lhes trará maior rentabilidade, sempre deixando na reserva o necessário para a manutenção da empresa.

Quando questionado se em algum momento calculou a real necessidade do capital de giro, o empresário, mostrando-se surpreso com a pergunta, demonstrou com uma calculadora em mãos que, a cada contrato por ele fechado, muda-se a necessidade de capital. Então, sempre que isso ocorre, a empresa tem de recalcular o quanto terá de aumentar seu capital de giro e por isso a importância de se manter uma reserva em banco. Vale ressaltar que esses cálculos são feitos de forma empírica, para os quais se leva em consideração essencialmente a vivência do empresário e de seu sócio, juntos neste ramo há mais de 25 anos.

A respeito do fluxo de caixa, o empresário mencionou que faz controle de entradas e saídas de maneira própria no Excel — “Nada muito avançado”, segundo ele. Entretanto, acha extremamente valioso o empresário saber exatamente o que acontece com sua empresa e não deixar tudo sob responsabilidade do

contador. Aliás, disse que além das entradas e saídas, controla também a folha de pagamento de seus 140 funcionários.

Concluindo a entrevista, foi perguntado sobre qual a principal dificuldade que encontra na administração de sua empresa, e, de uma forma bastante descontraída afirmou que, hoje em dia, não têm nenhuma dificuldade que se destaque, mas que isso só foi possível devido a muito trabalho e esforço no passado. Ressaltou também que, no princípio, o principal problema deles, era o fato de não possuírem capital de giro próprio e trabalharem com capital de terceiros, pois além dos juros que pagavam, era difícil conciliar datas de pagamentos de empréstimos com as datas que recebiam pelos serviços prestados. Mas disse também que essa dificuldade serviu para aprenderem a lidar com o capital da empresa.

Diante das entrevistas expostas, podemos perceber a vital importância do Capital de Giro, bem como de suas nuances na administração das micro e pequenas empresas.

Destaque-se, em tempo, que a boa gerência dos recursos, prazos (de pagamento e de recebimento) e, principalmente, do capital de giro, seja ela feita em virtude de conhecimentos técnico-científicos (exemplo do administrador de carreira, ou no caso em tela do gerente do Sebrae-SP Presidente Prudente) ou em virtude de conhecimentos auferidos ao longo da vivência profissional, é algo essencial para o sucesso de qualquer empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não obstante acreditarmos ser o assunto Capital de Giro algo já bastante estudado, e também por sabermos que muitos estudiosos da área financeira já o debatem e com grande maestria, ousamos buscar novas fontes de informação e transformar os resultados de pesquisas realizadas, apoiadas nas bibliografias estudadas, em material que pudesse servir de alavanca para que novas pesquisas tivessem oportunidades de continuar nosso trabalho, desenvolvendo-o, ampliando-o e até mesmo, melhorando-o, tornando o assunto, cada vez mais discutido e, se possível, entendido por aqueles que trabalham como micros e pequenos empresários, em especial.

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto ou apresentar propostas de melhorias em relação às bibliografias estudadas. É certo, porém, que fica a certeza da prestação de contribuição para simplificar este chamado “mito” empresarial, que, infelizmente, ainda é a causa de morte da maioria das pequenas empresas brasileiras.

Para nós, o crescimento observado no conhecimento de tal mister, já justificou todo o esforço despendido, que agora se percebe não ter sido um sacrifício ou um custo, mas sim, um investimento de incomensurável valor para o exercício da profissão de administrador ou consultor de empresas, servindo, inclusive, para embasar nossas pretensões de nos tornarmos empresários de sucesso, ou ao menos, administradores destes.

A qualidade a ser observada na gestão do Capital de Giro permitiu visualizar a maximização dos resultados das empresas e, conseqüentemente, a minimização dos riscos financeiros a que estão expostas as empresas brasileiras, em especial, as micros e pequenas empresas.

Quando observamos, com muita apreensão, neste último quadrimestre de 2008, um momento de alta tensão financeira no mercado mundial, sentimos que o estudo poderia nos proporcionar — e proporcionou — mais conhecimentos para os enfrentamentos que o dia-a-dia requer na gestão das empresas e, dessa maneira, conciliar os interesses de crescimento ou, no mínimo, da permanência no mercado,

quando se observa inúmeras empresas indo à bancarrota, envolvidas pelas turbulências iniciadas com o advento da “bolha imobiliária” nos Estados Unidos e que se alastrou por todo o mundo, tornando-se de efeitos maléficos avassaladores.

Ao analisarmos dados que são necessários para entendermos o princípio de uma empresa e estudarmos os valores que são necessários para que um profissional tenha condições de se sobressair como um verdadeiro empreendedor, foram sendo adquiridos conhecimentos de valor inestimável para o crescimento pessoal de cada um de nós autores do presente trabalho e, certamente, a agregação de tais valores aliados à determinação pessoal de cada um, permitirá uma visão mais crítica e objetiva na análise do Capital de Giro das empresas.

O fato de se possuir dinheiro para instalar uma empresa e/ou o ato de se iniciar atividades inerentes ao negócio que se pretende realizar, não dão, de forma alguma, a certeza de se ser bem sucedido. É verdade que muitos empresários, visionários, iniciaram suas atividades como pequenos, e hoje são conhecidos e bem sucedidos, não servindo, porém, nos dias atuais, de exemplos a serem seguidos, pois são novos os tempos, novos os desafios e hoje vivemos num mundo totalmente sem fronteiras, tanto para com os concorrentes como para com os clientes.

Quando nos deparamos com o ciclo operacional de uma empresa, encontramos os elementos que o compõem, o qual é principiado pelo ato da compra de uma mercadoria, podendo ser identificado como sendo a prazo, passando pelo tempo em que permanece estocada, envolvendo o momento de sua venda, igualmente à prazo, o pagamento da mercadoria adquirida no primeiro momento e culminando com o recebimento da venda efetuada.

Com relação ao ciclo financeiro ou ciclo de caixa de uma empresa, observamos tratar-se do momento específico em que apenas o caixa da empresa é sensibilizado, quer seja a crédito — com o recebimento das vendas a prazo efetuadas; quer seja a débito — com o pagamento das compras efetuadas a prazo. E é neste contexto que se encaixa o capital de giro e, conseqüentemente, sua gestão.

Tendo em vista tamanha importância da administração de estoques, de valores a receber e a pagar, procuramos demonstrar por meio de grandes literaturas

da administração financeira o quanto essas vertentes influenciam a gestão do Capital de Giro.

Diante do objetivo de tal trabalho, foram efetuados estudos com fontes amplamente diversificadas a respeito do capital de giro propriamente dito, sua necessidade, reservas, possibilidades de redução da necessidade, e fontes de financiamento. Finalmente, analisamos as conseqüências da administração do saldo de tesouraria e do efeito tesoura na empresa.

Desta forma, algumas lições resultaram do presente estudo, dentre elas a de que o ciclo financeiro de uma empresa deve ser o menor possível, para que haja maior giro de caixa, que os estoques são passíveis de redução até o limite que não altere as operações da empresa, a administração das contas a receber é fundamental na prevenção da inadimplência, deve também ser dispensada grande atenção ao fluxo de caixa, pois este influencia diretamente o capital de giro.

Além disso, destaca-se a relevância do cálculo da necessidade de capital de giro, visto que este é de fundamental importância na administração financeira da empresa.

Por fim, vale ressaltar a necessidade de interpretar de maneira correta, as conseqüências de uma iniciativa de alavancar as vendas de uma empresa, através da concessão do crédito, pois, se não existir capital de giro disponível para tal alavancagem, certamente surgirão problemas de administração de capital de giro – conhecido como efeito tesoura - , quando, em muitos casos, o custo para arcar com tal atitude, pode significar a eliminação do lucro, ou, em muitos casos, prejuízo, conforme observado nas palavras dos entrevistados neste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A.T. **Administração Estratégico do Capital de Giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOAVISTA, Maurício Mendes. **O desafio varejista para principiantes**. 2006. 274 f. Tese de doutorado, Universidad Del Museo Social Argentino, 2006. Teresina/PI. 2006.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUNHOLI, Daniani et al. **A gestão da dinâmica empresarial sob a ótica do capital de giro**. 2007. 73 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas e Administrativas) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2007.

CARVALHO, M. M. **Oportunidade para parceria indispensável: Pequenas empresas e administradores competentes**. **Revista Brasileira de Administração, RBA** . Ano IX ed. 27 dez 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHICANI, Nahid – **OBJETIVOS: a base para o sucesso consultor sênior e sócio diretor da Transearch Brasil**. Revista Veja. Abril 2007, p. 32 - 33

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio**. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

GEM, Global Entrepreneurship monitor Brasil. Desenvolvido pelo Instituto brasileiro da qualidade e produtividade, Empreendedorismo no Brasil. Curitiba, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI. A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2002.

HALLORAND, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA, Manual do empreendedor. **Introdução aos conceitos de empreendedorismo**. Disponível em: <http://www.eonet.org/pt/eon_info/documentos/l_empreendedorismo.pdf>.

MACHADO NETO, João. **O que diferencia as micro e pequenas empresas – mpe das médias e grandes empresas**. Biblioteca do Sebrae. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/75F5955DEA88823F03257110007DEED5/\\$File/O%20Que%20Diferencia%20as%20MPE%20das%20M%C3%A9dias%20e%20Grandes%20Empresas.doc](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/75F5955DEA88823F03257110007DEED5/$File/O%20Que%20Diferencia%20as%20MPE%20das%20M%C3%A9dias%20e%20Grandes%20Empresas.doc)>. Acesso em 11/10/08

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanço**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas 2003

OLIVEIRA, Jorge Luiz Galvão de. **Apostila de Noções de Administração de Capital de Giro**. 2008.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron Book, McGraw-Hill, 1990.

SALIM, Cesar Simões et al. **Administração Empreendedora**: teoria e prática usando o estudo de casos. 2 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS; Diego Peres dos; CÂNDIDO, Renato Rodrigo. **Empreendedorismo – Da Informalidade à Realidade Empresarial**: Desafios e Oportunidades. 2007. 76f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas e Administrativas) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2007.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1 ed. São Paulo Atlas. 2001.

SEBRAE. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Atualizada em: out. 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 29 de out. 2008.

_____. Apostila: **Aprender a empreender**. 3 ed. São Paulo: SEBRAE, 2000.

_____. **O que é uma micro empresa e empresa de pequeno porte?** Acesso em 29 de out 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIPÉDIA – **Enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://www.pt.wikipedia.org>>. 2008