

Um estudo sobre a importância do planejamento e controle financeiro em uma microempresa são-joanense de confecções

Olício Fernandes Filho
Keila Graciela Ribeiro Soares
Frank Nero Pena de Vasconcelos

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e mutável, associado às crises econômicas, a sobrevivência das micro e pequenas empresas exige uma reavaliação dos processos de gestão em face das exigências de mercado, e sugere a adoção de ferramentas de controle econômico-financeiro que auxiliam na tomada de decisões. Decisões estas que devem ter como base informações precisas, significativas e no tempo certo. No entanto, percebe-se que as MPEs utilizam poucas ferramentas que permitem avaliar a 'saúde' financeira da empresa. Os controles existentes, na maioria das vezes inadequados, não permitem uma administração financeira eficiente e eficaz no que se refere às decisões de financiamentos e investimentos, colocando a empresa em constantes desafios relacionados a problemas financeiros. Neste contexto, o principal objetivo deste artigo é fazer uma revisão teórica dos conceitos de Planejamento e Controle financeiro e apresentar algumas ferramentas básicas de controle financeiro. Também serão apresentadas características e práticas adotadas por uma microempresa do setor de confecções na cidade de São João del-Rei (MG). A partir disso, pode-se fazer uma reflexão acerca de práticas gerenciais apropriadas que permitem aos gestores tomadas de decisões estratégicas, adequadas e oportunas ao negócio, com embasamento em informações traduzidas de dados da realidade econômico-financeira da empresa.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico/empresarial cheio de incertezas, planejar, controlar e analisar a situação econômico-financeira de uma empresa é fator primordial para sua manutenção, ou seja, para sua permanência neste mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Planejamento e controle financeiro adequados de uma empresa vêm qualificar o processo de administração das micro e pequenas empresas.

As MPEs, quando da abertura do mercado no Brasil, passaram a se defrontar com a concorrência de produtos de todo o mundo, muitas vezes com preços inferiores e maior qualidade. Muitas destas empresas enfrentam dificuldades para sobrevivência, sendo a má administração de suas finanças um dos fatores de mortalidade (SEBRAE, 2004, p. 4).

Assim, torna-se necessário que estas instituições se adaptem ao ambiente mercadológico desafiador, no qual o planejamento e controle financeiro são indispensáveis para superação de dificuldades, deixando de lado o amadorismo e o improvisado.

As micro e pequenas empresas brasileiras são de fundamental importância na geração de emprego e renda. Elas são a base na formação do produto interno bruto brasileiro, representando assim grande relevância no desenvolvimento socioeconômico do país (SEBRAE, 2007).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007)

...] as micro e pequenas empresas representam 25% do Produto Interno Bruto (PIB), geram 14 milhões de empre-

gos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 34) afirmam que:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquelas das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições, excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Diante da importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional, os gestores necessitam de uma administração eficiente, eficaz e efetiva. Assim, a controladoria vem subsidiá-los com informações tempestivas e relevantes alinhadas às ações de planejamento da empresa.

Segundo o Sebrae (2007, p. 4), o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, com um aumento de 27% de empresas que não fecharam suas portas. E um dos fatores apontados para esta melhoria refere-se a empresários mais bem qualificados/capacitados para enfrentar desafios.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento de uma microempresa do setor de confecções na cidade de São João del-Rei (MG), bem como demonstrar a importância de seu planejamento e controle financeiro para aprimorar seu sistema de gestão empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Longenecker, Moore e Pitty (1997, p. 27) adotam-se critérios diferentes para propósitos diferentes na classificação do tamanho de uma empresa, tornando arbitrária a especificação de um padrão de tamanho para definir pequenas empresas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003, p. 17) não há unanimidade na delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para sua definição tanto por parte da legislação específica como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

Entretanto, não há como afirmar qual conceituação seria a mais correta, uma vez que existem várias formas de enquadramento para as micro e pequenas empresas. Formas estas relacionadas aos distintos objetivos e finalidades das instituições que definem o enquadramento das MPEs, ou seja, de acordo com seus interesses.

Assim, para o SEBRAE (2007), a classificação quanto ao porte das empresas está relacionada ao número de pessoas ocupadas, sendo:

Microempresa:

- I) na indústria e construção: até 19 funcionários;
- II) no comércio e serviços: até 09 funcionários.

Pequena empresa:

- I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
- II) no comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários.

A Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em seu art. 3º, classifica as MEs e EPPs da seguinte maneira:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011) é órgão do Governo Federal considerado o maior instrumento de financiamento de longo prazo para investimentos na economia, configurando-se como uma entidade Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que utiliza a mesma classificação adotada pelo Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Para a instituição, microempresa é uma entidade de pessoa jurídica com receita operacional bruta anual inferior ou igual a R\$ 1,2 milhão, sendo a empresa de pequeno porte a que apresenta receita operacional bruta anual superior ou igual a R\$ 10,5 milhões.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituação é a receita bruta anual, cujos valores, atualizados pelo Decreto nº. 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

2.1 Controle e planejamento

Uma das funções administrativas no processo de gestão de um trabalho é o controle, e controlar é medir padrões; é analisar e comparar metas; é avaliar resultados; é fiscalizar eventos. Assim, o controle tem vital importância, uma vez que o ser humano apresenta limitações como fraqueza, incapacidade, entre outras (SANVICENTE e SANTOS, 2000).

O sistema de controle deve ser escolhido de acordo com as particularidades de cada organização; no entanto, estes devem ser apropriados aos objetivos da empresa de forma a propiciar aos gestores mensurar e avaliar os resultados. O controle pode ser considerado como um sistema de feedback, no qual auxilia a tomada de decisão na busca da eficiência organizacional (ATKINSON *et al.*, 2008, p. 581).

De acordo com Chiavenato (2001, p. 282-283), em administração existem três significados para a palavra controle:

a) Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido, apresenta um caráter negativo e limitativo.

b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo de funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade.

c) Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte.

Desse modo, um sistema de controle adequado permite

ao gestor detectar desvios ou irregularidades e corrigir deformações por meio de ações corretivas e preventivas em fase do processo, no intuito de alcançar os resultados planejados. Ou seja, permite não só analisar o que aconteceu ou deveria ter acontecido, mas também prevê o que acontecerá, deveria acontecer e pode acontecer (OLIVEIRA, 2006).

Já o planejamento é uma ferramenta que possibilita verificar a realidade, analisar e avaliar caminhos, traçar metas referenciais como forma de visualizar o futuro, definindo ações a serem adotadas para alcance do objetivo (MAXIMIANO, 2000, p. 174).

Segundo Maximiano (2000, p. 175) “Processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório”.

Para Bateman e Snell (1998, p. 28):

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem análise da situação atual, antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

Para Oliveira (2006, p. 45-49), podem-se distinguir três tipos de planejamento:

Planejamento estratégico: proporciona sustentação metodológica para se estabelecer qual a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento tático: otimiza resultados de determinada área da empresa, como resultado da decomposição de objetivos, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional: resultado do desdobramento do planejamento tático em planos operacionais, ou seja, formalização dos métodos de desenvolvimento e implantação estabelecidos.

Ainda segundo Oliveira (2006, p. 45), os tipos de planejamento relacionam-se aos níveis de decisões conforme figura a seguir:



Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Oliveira, (2006).

De acordo com Gitman (2004, p. 92), o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e manutenção da empresa, visto que ele orienta sobre a direção, coordenação e controle de ações para atingir os objetivos. Dois elementos são essenciais no planejamento financeiro, o planejamento de caixa e o planejamento de resultados, estando relacionados com a elaboração do orçamento de caixa e demonstrações projetadas, respectivamente. Ambos são comumente requisitados por fornecedores de recursos financeiros.

Conforme Welsch (1996, p. 255-256) o planejamento financeiro de longo prazo propicia ao gestor conhecer com antecedência se haverá falta ou sobra de recursos financeiros por meio do impacto da implementação das ações financeiras projetadas. Já o planejamento financeiro de curto prazo retrata com detalhes as entradas e saídas de caixa decorrentes das atividades da empresa. Cita ainda o autor que o planejamento financeiro operacional atua no controle preciso das disponibilidades de forma a maximizar os rendimentos de aplicações financeiras e reduzir encargos financeiros provenientes de empréstimos.

De acordo com Padoveze (2010, p. 127), o planejamento e controle orçamentário, também denominado de planejamento e controle financeiro, é a base da controladoria operacional, e o orçamento “é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”.

Segundo Braga (2008, p. 230), “o planejamento e o controle estão inter-relacionados. O planejamento é necessário para fixação de padrões e metas. O controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma atuação mais perfeita.

2.2 A administração financeira

Para Gitman (2004, p. 4), o administrador financeiro tem como função controlar o fluxo de caixa, analisar, planejar e ter o controle financeiro. Controle este que lhe permitirá coordenar as atividades da empresa (no que diz respeito à parte financeira) e avaliar a ‘saúde’ financeira da organização. Deve também ter a capacidade de captar recursos de forma que estes garantam as obrigações financeiras.

O fluxo de caixa é o processo de entradas e saídas de dinheiro, referentes a recebimentos e pagamentos necessários para o desenvolvimento das atividades, englobando as contas de Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários nas operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

A correta gestão do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro maior controle quanto à liquidez da empresa de maneira que se possa conhecer um ponto de equilíbrio para que se tenham recursos mínimos necessários para arcar com des-

pesas diárias. Com isso, afasta-se a necessidade de empréstimos, reduzindo custos, ou seja, equalizando o Ativo Circulante com o Passivo Circulante; e também sem necessidade de deixar excesso de caixa, que poderá ser aplicado em outros investimentos (GIT-MAN, 2004, p. 86).

Conforme Sá (2008, p. 11) o fluxo de caixa permite analisar tendência, servindo de base para o planejamento do fluxo de caixa projetado. Além de permitir verificar os motivos dos desvios (se há falhas no planejamento projetado ou de administração), o fluxo de caixa projetado permite visualizar como se comportarão as entradas e saídas de recursos em determinado período futuro, identificando se haverá falta ou excesso de recursos. Desse modo, define-se quanto à necessidade de utilização de capitais de terceiros ou se a empresa será capaz de custear suas operações.

Ainda de acordo com Sá (2008) o orçamento de caixa constitui um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa de curto prazo. Em finanças, risco e incerteza = variabilidade. Para redução da incerteza o ideal é elaborar vários orçamentos de caixa, baseados em uma previsão pessimista, otimista e mais provável. O orçamento de caixa inclui:

- Recebimentos: todos os itens a partir dos quais temos as entradas de caixa em um determinado período financeiro. Os componentes mais comuns são as vendas à vista e as cobranças de vendas a crédito.
- Previsão de vendas: meramente informativo, fornecido como subsídio ao cálculo de outros itens relacionados com vendas:
- Outros recebimentos.
- Pagamentos.
- Compras.
- Ordenados/salários.

De acordo com Braga (2008, p. 81-84), a administração do capital de giro está relacionada aos recursos aplicados no ativo circulante, compostos basicamente pelas disponibilidades, contas a receber e estoques. Assim, a gestão de ativos e passivos circulantes caracteriza a administração do capital de giro. Investimento alto demais em Ativo Circulante reduz a lucratividade da empresa e investimento baixo demais aumenta o risco de a empresa não honrar com seus compromissos. Assim, as organizações devem buscar um equilíbrio entre lucratividade e risco, uma vez que ambas as situações levam à redução do valor da empresa.

Dessa forma, a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afeta a rentabilidade. Com isso, as políticas internas da administração do capital de giro definirão o funcionamento interno da empresa no que se refere à gestão do ativo e passivo circulante.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 359) o princípio essencial da administração eficiente do capital de giro

de uma empresa corresponde à maximização da utilização de créditos 'grátis', como pagamentos recebidos de clientes, salários provisionados e duplicatas a pagar, uma vez que estas fontes de fundos são gratuitas, pois normalmente não geram cobrança explícita de juros e minimizam o volume da empresa em ativos não lucrativos, como duplicatas a receber e estoques.

Uma administração eficiente do ciclo financeiro, ou seja, gestão das entradas e saídas de caixa, reduz a necessidade de capital de giro.

De acordo com Braga (2008, p. 84-93), o capital circulante líquido (CCL) ou capital de giro líquido corresponde à diferença entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC): $CCL = AC - PC$. Assim, se $AC > PC \rightarrow CCL$ positivo.

Neste caso, o CCL é parcela dos ativos circulantes da empresa financiada com recursos de longo prazo. Assim, os custos dos recursos de longo prazo são maiores, o investimento em AC é menos rentável; os investimentos em circulante são mais fáceis de converter em dinheiro para saldar dívidas – maior liquidez; e menor risco de a empresa não pagar suas dívidas (BRAGA, 2008, p. 84-93).

No entanto, se $AC < PC \rightarrow CCL$ negativo. O CCL representa a parcela dos ativos de longo prazo que está sendo financiada com passivos circulantes. Com isso, há uso de recursos menos onerosos, investimento em ativos mais rentáveis, o ativo realizável a longo prazo e o permanente são mais difíceis de serem convertidos em dinheiro e há maior risco de a empresa não possuir os recursos para saldar as dívidas (BRAGA, 2008, p. 84-93).

Para Braga (2008) existem duas estratégias básicas para determinar o mix adequado de financiamento a curto e a longo prazo: Conservadora e Agressiva. Estas se baseiam nos componentes permanentes e sazonais das necessidades de financiamento das empresas:

- Necessidades permanentes: correspondem ao menor nível de ativos exigidos durante o período.
- Necessidades sazonais: correspondem à diferença entre os recursos totais exigidos para um determinado período e a necessidade permanente de fundos.

Na estratégia agressiva a empresa financia suas necessidades sazonais com fundos de curto prazo e o valor restante com fundos de longo prazo, sendo assim mais arriscada, porém mais barata, ou seja, mais lucrativa. Na estratégia conservadora a empresa financia todas as necessidades financeiras projetadas com recursos de longo prazo e utiliza os recursos de curto prazo no caso de uma emergência ou desembolsos inesperados. Esta estratégia, por possuir menor risco, é mais cara devido à utilização de recursos mais caros (BRAGA, 2008, p. 84-93).

Resumindo:

Estratégia Conservadora	Mais cara
	Menos lucrativa
	Menos arriscada.

Estratégia Agressiva

Mais barata
Mais lucrativa
Mais arriscada.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) visa fornecer os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado período:

(...) a demonstração de resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado formado em determinado período de operações da entidade (RIBEIRO, 2005, p. 365).

A DRE representa a situação em que a empresa se encontra em determinado período.

Segundo Marion (2006, p. 91) "DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indicam-se os resultados (lucro ou prejuízo)".

Por meio de um banco de dados históricos da empresa – tais como saldos de contas, saldos de estoques, custo de produção, patrimônio empresarial, resultados em determinado período, entre outros – pode a administração projetar os resultados para determinado período utilizando-se de uma contabilidade com dados históricos fidedignos. A projeção dos resultados propicia aos gestores planejar caminhos para atingir os objetivos desejados.

Conforme Gitman (2004, p. 101), o planejamento de resultados (demonstrações projetadas) apoia-se nos conceitos de regime de competência para projetar o lucro e posição financeira geral da empresa, estando os acionistas, credores e administradores atentos a estas demonstrações (DRE e Balanço Patrimonial). Também segundo Gitman (2004, p. 101) "os diversos enfoques de estimativa das demonstrações projetadas baseiam-se na crença de que as relações financeiras refletidas nas demonstrações passadas da empresa não se modificarão no período seguinte".

Ainda de acordo com Gitman (2004, p. 108), apesar das limitações que as demonstrações projetadas apresentam, estas continuam sendo bastante usadas pelos investidores, credores e administradores por causa de sua relativa simplicidade. Estes utilizam as demonstrações projetadas para analisar entradas e saídas de caixa, bem como índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado. As demonstrações financeiras projetadas revestem-se de grande importância na solidificação dos planos financeiros da empresa para o ano seguinte.

3 METODOLOGIA

No que se refere aos aspectos metodológicos o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório

e qualitativo, que permitiu maiores informações sobre o assunto de forma a propiciar o desenvolvimento deste. A análise dos dados será feita a partir das informações coletadas na empresa confrontado-os com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

Segundo Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias "(...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

Vergara (2004, p. 98) destaca que:

A pesquisa qualitativa pode caracterizar a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características ou comportamento ao analisar os dados para que através deste possa surgir reflexos críticas construtivas sobre a temática, pois a abordagem será qualitativa, com a função de compreender as informações obtidas a fim de elaborar, um relatório de acordo com a realidade da empresa, interagindo o pesquisador e o objeto a que se propõe o estudo, com isso busca um melhor resultado.

Este trabalho é um estudo de caso no qual o pesquisador, de forma observadora e participante, busca respostas para compreender o comportamento dos gestores na empresa pesquisada no que se refere ao planejamento e controle financeiro.

De acordo com Gil (2002, p. 54) "o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos".

Ainda segundo Gil (2002), um dos propósitos do estudo de caso refere-se a explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, como também descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Utilizou-se a entrevista aberta como técnica de pesquisa para coleta de informações, ajuda no diagnóstico da organização e apuração de como os administradores se comportam em determinadas situações no que tange ao planejamento e controle financeiro.

Com as informações colhidas foi elaborada uma análise comparativa entre os resultados com os conceitos e estudos já efetuados segundo literatura pertinente sobre o assunto.

Para Andrade (2003, p. 134), o método comparativo "... realiza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências".

Para a elaboração deste estudo de caso, fez-se necessária uma revisão da literatura no que se refere aos conceitos de micro e pequenas empresas, assim como planejamento e controle financeiro, observação e entrevistas com os proprietários da empresa na busca de informações que pudessem ilustrar as práticas de planejamento e controle financeiro por eles adotadas.

Assim, este estudo não visa mostrar de forma exaustiva todo o tema, em detrimento da profundidade que o assunto requer. No entanto, procura-se ilustrar na prática a importância do planejamento e controle financeiro, e de como a má gestão das

finanças pode ocasionar transtornos para administradores e proprietários de uma empresa.

Denomina-se a empresa estudada como Confecções 2010 com o intuito de salvaguardar o nome da organização.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO E DISCUSSÕES

A empresa analisada, ora denominada Confecções 2010, iniciou suas atividades há 18 anos na cidade de São João del-Rei (MG) com a produção de roupas íntimas, concentrando as vendas nas cidades da Região Sul de Minas Gerais. Cinco anos após, além da produção para as vendas naquela região, passou a atender a cidade de São João del-Rei com a abertura de uma loja junto à própria confecção. Esta forma se mantém até os dias atuais.

A empresa Confecções 2010 é classificada como microempresa, tanto pelo conceito de número de empregados, conforme SEBRAE, como pela Lei Complementar n°. 123 de 14 dezembro de 2006, visto que possui 4 empregados, 2 sócios-proprietários e faturamento anual menor que R\$ 240.000,00.

Durante o período de observação e pelas entrevistas abertas com os sócios e empregados, foi possível levantar alguns dados característicos desta microempresa conforme a seguir:

Formação	Frequência	%
Sem instrução	0	0
Ensino fundamental completo	1	16,7
Ensino fundamental incompleto	1	16,7
Ensino médio completo	3	50,0
Ensino médio incompleto	1	16,7
Ensino superior completo	0	0
Ensino superior incompleto	0	0

Quadro 1 – Formação das pessoas (sócios + empregados)

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Diante do exposto, torna-se questionável como a empresa em questão está no mercado há tanto tempo. No entanto, conhecendo outros dados, como margem de ganho e situação financeira atual, torna-se mais fácil a compreensão de sua sobrevivência.

Evidenciou-se que a empresa estudada não utiliza recursos eletrônicos para armazenamento de dados que possam gerar informações e propiciar melhor gerenciamento e controle. Entre os poucos controles que a empresa efetua estão alguns registros em um caderno, que é descartado posteriormente depois de resolvidas as pendências nele relacionadas, não sendo guardado para um histórico que poderia auxiliar em uma tomada de decisão futura.

Os controles contábeis existentes se referem unicamente a objetivos fiscais e não são fidedignos à realidade da empresa, o que impossibilita tomada de decisões gerenciais a partir destes dados.

Empresa tipicamente familiar
Interesses da família sobrepõem aos da empresa
Retiradas da empresa sem controle (excesso)
Os sócios-proprietários não têm pró-labores definidos
Empresa enquadrada no Simples
Não possui um planejamento financeiro (faturamento, custos, despesas, lucros...)
Não possui previsão de vendas
Não possui orçamento de caixa
Controle de contas a pagar/receber deficiente
Não tem um objetivo/meta definida
Tem uma boa margem de lucro (acima de 10% das vendas)
Opera com capital de giro negativo
Alto custo do financiamento do capital de giro
Possui restrições junto ao Serasa
Fonte de financiamento de amigo particular
Possui restrições junto aos fornecedores
Não possui um plano de negócio estruturado
Impostos e encargos em atraso
Não dispõe de recursos para saldar dívidas e nem para investimentos
Não analisa o desempenho da empresa
Utiliza a contabilidade somente para fins fiscais
Não utiliza a informática para controles
Não possui projeções, opera por intuição
Tem dificuldade de transformação de objetivos em ação

Quadro 2 – Outras características da empresa/sócios

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Alguns dos controles existentes estão ligados a contas a pagar e contas a receber, mas sem nenhuma relação com um orçamento, fonte de recursos, entre outros.

Além disso, verificou-se na empresa uma confusão generalizada entre propriedade e gestão, característica esta típica de microempresa familiar, na qual os sócios-gestores não têm um pró-labore definido e fazem retiradas de numerários da empresa de forma que atendam suas necessidades cotidianas.

Notou-se que, pela falta de planejamento e de um controle financeiro mínimo, a empresa opera com capital circulante líquido negativo, não cumprindo com suas obrigações nos prazos e aumentando ainda mais suas dívidas pelas altas taxas de juros que paga para o financiamento de suas operações.

De modo geral, a empresa estudada atribui pouca im-

portância ao planejamento e controle financeiro, o que demonstra que as ferramentas abordadas no referencial teórico deste trabalho foram negligenciadas quando comparadas às práticas por ela adotadas.

Entre as dificuldades observadas na gestão desta empresa, destaca-se a falta de crédito e falha de seleção e qualificação de clientes, sendo a segunda responsável por ocasionar elevado índice de inadimplência, o que coloca o empreendimento em risco constante. Ainda é importante ressaltar que a deficiência de qualificação dos sócios-gestores se reflete muito na gestão da empresa, que 'despreza' a questão do planejamento e controle atuando, em termos operacionais, diariamente.

Diante da situação mencionada, observou-se que a empresa se opõe ao Princípio da Continuidade: "este princípio preconiza que o prazo de duração de uma empresa é indeterminado". (NAGATSUKA E TELES, 2002, p. 11).

Em relação à contratação de financiamentos e de investimentos na empresa em questão, constatou-se que os sócios-proprietários não conseguiram observar e analisar a geração de lucro. Assim, seria viável que os sócios-proprietários reinvestissem os lucros para evitar financiamentos externos, bem como possíveis endividamentos desnecessários. Ainda deveriam aproveitar a rentabilidade do próprio empreendimento por meio de reinvestimentos dos lucros, objetivando continuamente seu crescimento e expansão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as MPEs da indústria de confecções não disponham de informações tempestivas no que se refere às tendências de moda para as próximas estações, se comparadas às grandes empresas do setor, elas possuem flexibilidade e são ágeis para atender seu nicho de mercado, uma vez que estão sob influências exercidas sobre os consumidores, por exemplo, a mídia.

O assunto abordado neste estudo refere-se a uma condição de fundamental importância para a sustentabilidade de uma empresa no mercado. Sugere-se uma reflexão sobre a administração profissional com utilização de ferramentas que propiciem aos gestores identificar e até mesmo prever desvios em um negócio, assim como flexibilizar caminhos de forma a eliminar ou contornar as dificuldades encontradas, levando a um crescimento e desenvolvimento. Porém, a utilização de ferramentas administrativas de planejamento e controle financeiro não resolve por si só os problemas de uma empresa. Tornam-se necessárias análises e discussões das estratégias para que se chegue a um senso comum. É preciso quebrar paradigmas para almejar o desenvolvimento, deixando de lado a intuição e improviso, ou seja, atuar de forma racional e técnica.

Pelas características apresentadas, observou-se que a empresa analisada apresenta falhas no planejamento, controles financeiros e contábeis, ocasionando falta de capital de giro e geração de dívidas.

Tais falhas traduzem-se em incompetência administrativa adotando-se estratégias e decisões intuitivas, não se utilizando relatórios e dados para auxiliar em uma análise de desempenho e para definição de qual o melhor caminho/direção a seguir, confiando na experiência adquirida ao longo dos anos de comércio para a tomada de decisões.

Embora uma pequena empresa apresente processos mais simplificados, o controle financeiro e contábil deve oferecer condições mínimas de compreensão da estrutura financeira da empresa e de como ela se comporta perante o mercado, sem a necessidade de ser complexo. No entanto, observa-se que a empresa falha nos controles básicos e, embora tenha uma boa margem de ganho, apresenta situação crítica em relação aos controles e destinação/aplicação dos recursos.

A inexistência de formalização de um planejamento e controle financeiro adequado é alegada pelo fator tempo dos sócios-gestores que mantêm preocupação constante somente em produzir e vender, porém sem uma estratégia de curto, médio ou longo prazo, apesar de afirmarem que sabem da importância de tais fatores e que estes norteiam as tomadas de decisões. Decisões estas que poderiam ser fundamentadas em dados/informações sobre o negócio de forma a aproveitar melhor as oportunidades do mercado e até mesmo eliminar ou minimizar os riscos que a empresa vem enfrentando nos últimos anos. Ressaltam a importância de utilizar técnicas administrativas e de gestão, mas nada é feito no sentido de mudar a forma de gerir a empresa, confiando sempre no intuitivo, nas vontades pessoais.

Além dessas falhas, os sócios-proprietários não se preocupam muito com a concorrência e não utilizam informações sobre ela para tomar alguma decisão de forma a explorar o que poderia ser uma vantagem competitiva no mercado.

Ressalta-se que o comportamento dos sócios-gestores pode estar associado a fatores socioculturais da família e/ou região, porém este trabalho não se aprofundou neste tema, ficando como sugestão para estudos futuros em um universo maior de microempresas do setor.



Ovílio Fernandes Filho

Pós-Graduado em Controladoria e Finanças – UFSJ. Graduado em Administração – UNIPAC. Graduando em Ciências Contábeis – IPTAN.



Keila Graciela Ribeiro Soares
Bacharelado em Ciências Contábeis – UFSJ



Frank Nero Pena de Vasconcelos
Mestrando em Ciências Contábeis – UFMG.

Referências

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro, revisão técnica de Rubens Famá. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **A empresa**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 20 fev 2011.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.ht>. Acesso em: 20 fev 2011.

BRASIL. Decreto 5.028, de 30.03.2004. **Altera os arts. 33, 34 e 43 do Decreto nº. 4.541, de 23 de dezembro de 2002, e o art. 1º do Decreto nº. 4.538, de 23 de dezembro de 2002, e dá outras providências**. Brasília, DF, Poder Executivo, 01 de abril de 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração finan-**

ceira. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAGATSUKA, Divane Alves da Silva; TELES, Egberto Lucena. **Manual de Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade intermediária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília: Agosto 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil**. Brasília: Agosto 2007.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.