

**Gestão de capital de giro: uma contribuição às MPEs do setor moveleiro de Cláudio,  
MG**

**Working capital management: a contribution to the furniture MPEs of Cláudio, MG**

**Valdilene Gonçalves Machado Silva**

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Brasil

E-mail: valdilene.machado@uemg.br

**Bianca Kellen da Silva Sousa**

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Brasil

E-mail: bkellen48@gmail.com

**Greiciani Assunção Carlos**

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Brasil

E-mail: agreiciani@ymail.com

**Izabella Cristina Costa Lellis**

Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Brasil

E-mail: izabellalellis@hotmail.com

Recebido: 05/07/2018 – Aceito: 09/07/2018

**Resumo**

Capital de giro é um recurso financeiro necessário para suportar as atividades operacionais de uma empresa, tais como financiar as vendas a prazo, manter níveis adequados de estoques, pagar fornecedores, impostos, salários, além de outras despesas e custos operacionais. A gestão inadequada desse capital expõe a organização a diversos riscos, entre eles a ausência de liquidez e queda da lucratividade, podendo comprometer a sua sustentabilidade. Assim, esta pesquisa se detém a descrever os fatores que mais influenciam na administração do capital de giro das micro e pequenas empresas - MPEs do setor moveleiro de Cláudio, MG. Para o atingimento deste objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado a uma amostra intencional de 7 MPEs do setor moveleiro de Cláudio, MG. Após a análise dos dados concluiu-se que grande parte das empresas pesquisadas não conheciam ou não utilizavam de forma sistematizada todas as ferramentas necessárias para uma gestão eficiente do capital de giro.

**Palavras-chave:** Capital de giro; Micro e pequenas empresas; Setor moveleiro.

## **Abstract**

Working capital is a necessary financial resource to support the operational activities of a company, such as financing sales in installments, maintaining adequate inventory levels, paying suppliers, taxes, salaries, in addition to other expenses and operating costs. The inadequate management of this capital exposes the organization to several risks, among them the absence of liquidity and a fall in profitability, which may compromise its sustainability. Thus, this research is concerned with describing the factors that most influence the working capital management of micro and small enterprises in the furniture sector of Cláudio, MG. To reach this objective, a descriptive and exploratory research was carried out with a quantitative and qualitative approach. The data collection instrument was a questionnaire applied to an intentional sample of 7 furniture micro and small enterprises from Cláudio, MG. After analyzing the data, it was concluded that most of the companies surveyed neither knew nor used in a systematized manner all the necessary tools for efficient working capital management.

**Keywords:** Working capital; Microenterprises; Furniture sector.

## **1. Introdução**

Com o propósito de manter a competitividade, as MPEs precisam manter um rigoroso controle de seus processos e ter uma administração eficiente do capital de giro, o que envolve considerar as quantidades ideais de estoque, gerir o caixa da empresa e definir o nível ideal de passivos circulante, o que contribuirá para reduzir custos e aumentar a liquidez (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

A gestão inadequada do capital de giro compromete sobremaneira a manutenção das operações diárias de uma organização, impactando negativamente na sua liquidez e lucratividade, o que compromete a sua sobrevivência no mercado. Dessa forma, a empresa necessita manter níveis adequados de capital de giro para preservar sua saúde financeira e sustentabilidade. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2007), indicou que entre as principais dificuldades no gerenciamento de empresas ativas e razões para o encerramento das atividades das empresas extintas estavam as falhas gerenciais, falta de capital de giro e problemas financeiros. Assim, esta pesquisa se propõe a apresentar e analisar os fatores mais relevantes que comprometem a administração do capital de giro das MPEs moveleiras de Cláudio. Assim, foi realizada uma análise do perfil dos seus administradores financeiros,

descrição de como fazem os controles financeiros, identificação das principais dificuldades encontradas na gestão do capital de giro e apresentação de sugestões de aprimoramento.

Acredita-se que, os fatores que mais comprometem o gerenciamento do capital de giro sejam o pouco conhecimento dos gestores financeiros sobre a administração do capital de giro, o que pode ocasionar problemas referentes ao dimensionamento e controle inadequado das contas do ativo e passivo circulante, o que pode ocasionar a redução da lucratividade e da liquidez. Dessa forma, supõe-se que, para garantir a eficiência na administração dos recursos financeiros, seja necessário a implementação de ações eficientes na gestão de capital de giro para assegurar a lucratividade, a liquidez e competitividade, o que contribuirá para aumentar a longevidade das MPEs do setor moveleiro de Cláudio.

Este trabalho se justifica, pois pretendeu colaborar para aumentar a eficiência das empresas na administração de seus recursos financeiros, elevando, assim, suas possibilidades de sobrevivência e maior longevidade, além do seu potencial de geração de emprego e renda que impactam diretamente no desenvolvimento regional, a partir da apresentação e análise dos fatores mais relevantes que comprometem a administração do capital de giro das MPEs moveleiras de Cláudio, MG.

Este artigo trata na seção 2 das micro e pequenas empresas, na parte 3 discorre sobre a importância das micro e pequenas empresas, na parte 4 faz um levantamento das principais abordagens teóricas sobre uma gestão eficaz do capital de giro; a seção 5 trata da metodologia que foi utilizada nesta pesquisa; na seção 5 são apresentadas as discussões e conclusões; e, por fim, são registradas as referências.

## **2. Micro e Pequenas Empresas**

A importância das pequenas e médias empresas (MPEs) são tradicionalmente reconhecidas pela sua capacidade de “[...] promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população” (BRASIL, 2013).

A classificação das empresas pelo porte é regulamentada pela a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro do ano de 2006. De acordo com essa lei, microempresa é a sociedade empresária que obtenha anualmente receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso a receita bruta integral seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a empresa se enquadra como de pequeno porte. Estes, são valores referentes a receitas obtidas no mercado nacional (BRASIL, 2006).

O Sebrae (2013) adota a classificação das empresas baseada na quantidade de colaboradores, conforme demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1 - Porte de estabelecimentos pelo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013, p. 17)

### 3. Capital de Giro

O gerenciamento adequado do capital de giro é fundamental para o desenvolvimento sustentável da empresa. Assaf Neto e Silva (2012) destacam que a administração do capital de giro envolve os ativos e passivos circulantes, que estão sempre associados. São chamados de giro por serem de prazos breves, rápidos e não se encaixam no “longo prazo”. Iudícibus (2012) afirma que o ativo circulante é composto do dinheiro, o item mais líquido de todos, e daqueles elementos que são de fácil e rápida transformação em dinheiro, como as contas a receber, estoques, investimentos de curto prazo, etc. Quando se trata de passivo circulante, entram as dívidas a serem pagas em prazos inferiores a um ano, podendo-se destacar os empréstimos de curto prazo, impostos a recolher, provisão de férias e 13º salário, salários a pagar, entre outras. O capital de giro líquido é obtido a partir da subtração do ativo corrente pelo passivo corrente.

Para acompanhar a saúde financeira da empresa, o responsável financeiro deve observar a evolução da necessidade de investimento em giro (NIG) e do capital circulante líquido (CCL). É importante acompanhar o desenvolvimento do negócio para que não ocorra um crescimento da atividade empresarial acima de sua capacidade de financiamento. Dessa forma, o crescimento da atividade operacional da empresa aumenta seu NIG, porém, se não houver um crescimento compatível dos recursos permanentes (CCL), a aplicação de recursos pode ultrapassar o seu nível do CCL, o que poderá expor a empresa a problemas de liquidez (ASSAF NETO, 2010).

Silva (2012) afirma que o *overtrade*, consiste em um desequilíbrio financeiro que ocorre quando o capital de giro da empresa se revela insuficiente para bancar o seu nível de

atividade. Já o “efeito tesoura”, ocorre quando a exigência de investimento em giro cresce mais que o capital circulante líquido. Dessa forma, a empresa não consegue financiar de forma adequada seus investimentos em giro, o que pode comprometer a sua liquidez.

O capital de giro gera custo de oportunidade, sendo assim algumas ações como, reduzir estoques e valores a receber e manter o saldo de caixa no mínimo possível podem ser implementadas para diminuir o capital investido em seu financiamento (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIN, 2005). Assim, contas como contas a receber, estoques e caixa consomem grande parte do capital de giro da empresa.

### ***3.1 Contas a receber***

De acordo com Kato (2012), as vendas a prazo fazem parte de um processo comum de comercialização para a empresa manter-se competitiva no mercado, atraindo clientes, aumentando vendas e lucros. Ao adiarem recebimentos, as empresas diminuem o seu caixa e aumentam o risco de inadimplência. Em vista disto, o administrador financeiro deve participar do estabelecimento da política de crédito, que inclui o processo de seleção de clientes, determinação de procedimentos e análise de crédito. Na opinião de Roos, Westerfield e Jaffe (2010), os componentes da política de crédito são: condições de venda, análise de crédito e política de cobrança.

O risco de crédito deve ser sempre levado em consideração. Assaf Neto e Lima (2011) alertam que existem diversos métodos que auxiliam na mensuração desse risco, sendo um deles os “5 C’s do Crédito”, que permite avaliar o “caráter”, a “capacidade”, o “capital”, as garantias (“*collateral*”) e as “condições” de determinado cliente para se estabelecer o seu limite de crédito.

### ***3.2 Fluxo de Caixa***

O fluxo de caixa é essencial para a projeção e equilíbrio da parte financeira da organização, envolve a entrada e saída de valores monetários dentro de uma organização em um certo tempo (ASSAF NETO; SILVA, 2012). Alguns métodos são utilizados para a análise do fluxo de caixa. O primeiro seria por balanços consecutivos, a partir da comparação de dados de dois períodos diferentes; o segundo seria a análise do fluxo de caixa puro, que pode levar a erros, pois segue pela suposição de que todos os itens da organização devem compor os resultados, quando nem sempre é verdade; a terceira forma, que seria o fluxo de caixa efetivo, que aborda detalhadamente o que efetivamente entrou e saiu do caixa e por quais motivos (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

### **3.3 Administração de Estoques**

Os estoques permitem a empresa tornar o seu ciclo econômico contínuo. Se falta estoque, não haverá venda e conseqüentemente não terá entrada de dinheiro no caixa. Porém, cada setor da empresa tem uma ideia de estoque diferente e muitos fatores influenciam no quanto cada organização deve investir em estoques, então, a organização necessita considerar tanto vantagens como custos para manter um estoque antes de iniciá-lo (ASSAF NETO; SILVA, 2010).

Uma forma de se definir quais produtos merecem maior atenção é o método ABC. Gitman (2010) esclarece que o método ABC classifica os estoques em três conjuntos: A, B e C. A categoria A possui os produtos que têm maior investimento financeiro, geralmente, contém aproximadamente 20% dos elementos estocados, mas demandam de 70% a 80% do valor investido; a classe B abrange os produtos com o segundo maior investimento; a classe C por sua vez, é constituída por muitos produtos (de 70% a 80%), porém que necessitam de um investimento menor. Outra ferramenta utilizada na gestão de estoque é o Modelo de Lote Econômico de Compra – LEC, que determina a quantidade ideal para aquisição dos itens de estoque, de forma a minimizar os custos de carregamento e de pedido

O *Just-in-Time - JIT* também é um mecanismo de gerenciamento de estoque cujo objetivo é reduzir seus custos e otimizar suas operações. Segundo Uhlmann (1997), O *JIT* é uma filosofia gerencial que procura não apenas eliminar os desperdícios, mas também colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa. As partes são produzidas em tempo de atenderem às necessidades de produção.

## **4. Metodologia**

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que o objetivo foi analisar o perfil dos administradores financeiros das MPEs do setor moveleiro da cidade de Cláudio - MG, caracterizar como fazem a administração do capital de giro, bem como apontar as principais dificuldades das empresas na gestão do capital de giro. Na pesquisa exploratória, de acordo Gil (2002, p. 41), o pesquisador tem maior intimidade com o problema de pesquisa, para compreendê-lo melhor ou para constituir hipóteses. Já as descritivas têm como objetivo principal descrever as “[...] características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28), sendo que a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados é uma de suas principais características.

Este estudo teve uma abordagem quantitativa e qualitativa, pois a intenção foi expressar em números o ponto de vista e informações dos administradores financeiros, obtidos por meio da aplicação de questionário, para classificá-las e analisá-las. A abordagem qualitativa, de acordo com Richardson (2009), objetiva descrever a complexidade de determinado problema, além de analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar os processos vivenciados pelos grupos sociais.

A população pesquisada foi composta das 26 MPEs que compõem o setor moveleiro da cidade de Cláudio. Foi utilizada a amostragem por tipicidade. Todas as empresas foram abordadas. A amostra foi composta pelas 7 empresas que responderam a pesquisa. Amostragem por tipicidade é um tipo de amostragem não probabilística, em que o subgrupo selecionado com base nas informações disponíveis possa ser considerado representativo de toda a população (GIL, 1999). Os dados foram coletados por meio de questionário, com questões abertas e fechadas, aplicado ao principal administrador financeiro das empresas através do Google *forms*.

As perguntas do questionário foram baseadas na revisão da literatura e na experiência profissional dos pesquisadores; foram agrupadas em blocos de acordo com os objetivos propostos e visando à maior facilidade de avaliação por parte dos administradores financeiros pesquisados. O bloco I tratou do perfil das empresas e de seus administradores; o bloco II das ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa; o bloco III, da caracterização das práticas de administração de capital de giro; e finalmente o bloco IV tratou das principais dificuldades e desafios na administração do capital de giro. O tratamento dos dados foi através do Google *forms* e a análise realizada à luz da revisão teórica.

## **5. Resultados e discussão**

Cláudio é uma cidade localizada no centro-oeste mineiro, que contava em 2010 com 25.636 habitantes, possuía mais de 80 empresas e era conhecida mundialmente como o “Maior Polo de Fundições e Metalúrgicas da América Latina”, destacando-se na produção de móveis em alumínio, peças de ferro fundido e outros (CLAUDIO, 2016).

De acordo com dados Data viva (2016), no ano de 2013 o setor moveleiro de Cláudio representava 7,9% da economia local, com um faturamento mensal de R\$758 mil, gerando 661 empregos diretos em um total de 16 estabelecimentos, com uma média de 42 empregos por empresa, sem considerar os empregos indiretos que não estão contabilizados na estatística. A maioria das empresas eram pequenas e micro, considerando que a média de

funcionários dessas empresas, segundo dados do Data Viva (2016), era de 42 funcionários em 2013.

A pesquisa mostrou que 43% das MPEs possuíam de 4 a 5 anos de existência, e 57% estavam no mercado há mais de 20 anos. 43% foram classificadas como microempresas, de acordo com o número de funcionários, pois possuíam até 10 colaboradores, os outros 57% possuíam de 50 a 99 funcionários, portanto foram consideradas pequena empresa. Das empresas pesquisadas, 86% possuíam um setor financeiro específico, porém em 57% delas quem gerenciava a área financeira era o proprietário, nas demais essa função era exercida pelo setor financeiro.

Os dados apontaram que em 57% das empresas a idade do gestor variava de 32 a 37 anos e em 43% de 40 a 45 anos. 71% eram do gênero masculino e 29% do feminino. 43% deles atuavam na área financeira de 4 a 5 anos e 57% de 10 a 12 anos. 72% possuíam ensino superior completo, 14% não concluíram o ensino superior e 14% possuíam apenas o ensino médio. A maioria tinha cursos específicos na área de finanças, porém 29% nunca realizaram nenhum tipo de curso. Portanto, pode-se concluir que a maioria possuía formação técnica na área financeira, portanto, deveriam ter o conhecimento necessário para uma gestão eficiente do capital de giro.

As maiores dificuldades apontadas pelos administradores financeiros para gestão do capital de giro foram a resistência da empresa em cobrar dos clientes inadimplentes (57%), obter dados suficientes para elaboração do cadastro de clientes (43%), dificuldade em calcular o custo e o preço de venda dos produtos e serviços (43%), a maioria dos financiamentos e empréstimos serem de curto prazo (14%), maioria dos financiamentos e empréstimos serem de longo prazo (14%), dificuldade para fazer o controle diário de caixa, o planejamento financeiro (fluxo de caixa) e sincronizar recebimentos e pagamentos (14%), dificuldade para fazer provisão para demissões de funcionários, pagamento do 13º salários e férias (29%).

Observou-se que as maiores dificuldades identificadas estavam relacionadas com inadimplência e elaboração de cadastro, que eram associadas as vendas a prazo, além da mensuração dos custos e precificação dos produtos. Martin (1997) alerta que os gestores devem ter conhecimento de que, através da prevenção, é possível evitar a inadimplência. O autor reforça que prevenir a inadimplência não é um trabalho simples e imediato, porém pode se tornar habitual a partir do momento que processos de segurança e cautela com o cliente forem contínuos. No que tange a cobrança, Lansini (2003, p. 39), afirma que “objetiva promover o retorno do dinheiro ou do capital investido, sendo que, no ambiente dos negócios, o fluxo de dinheiro é fundamental para a saúde financeira da empresa”. No que diz respeito às

dificuldades atreladas aos custos e preços, Bruni e Famá (2004, p.21) evidenciam que os preços “correspondem à importância recebida pelas entidades em decorrência da oferta de seus produtos e serviços”. O valor auferido deve cobrir todos os custos e ainda proporcionar lucro para entidade. No que diz respeito à formação de preços, Bruni (2006) afirma que representa uma das atividades mais relevantes e desafiadoras de uma empresa, um empreendimento pode ir a ruína se estabelecer preços equivocados.

Portanto, os dados indicam que uma das causas da inadimplência pode ser a ineficiência das empresas na elaboração do cadastro de seus clientes, pois 43% delas afirmaram que, obter dados suficientes para elaboração do cadastro de clientes, é uma de suas principais dificuldades. Assim, percebe-se a necessidade e importância do estabelecimento de políticas claras de crédito e cobrança, por parte das empresas, para assegurar o retorno dos capitais investidos, e assim preservar a sua liquidez. Outro fator que chamou a atenção foi a dificuldade de 43% das empresas calcularem o custo e o preço de venda dos produtos e serviços, fato que também pode comprometer a liquidez da empresa, pois se o preço de venda não cobrir adequadamente os seus custos e despesas e assegurar uma margem de lucro apropriada, fatalmente, se não regularizada tempestivamente, levará a empresa a encerrar suas atividades.

Nesse sentido, tendo em vista as dificuldades apontadas, pode-se concluir que, apesar da maioria dos gestores possuírem formação técnica na área financeira, ainda não conheciam ou não tinham pleno domínio da utilização de ferramentas indispensáveis para uma gestão eficiente do capital de giro. Esses dados indicam que a hipótese levantada neste trabalho de que, a falta de conhecimento dos administradores sobre a gestão do capital de giro é um dos fatores que compromete a eficiência de sua gestão, pode ser considerada válida.

As informações coletadas através do questionário permitiram mapear as práticas adotadas pelas empresas na gestão de seu capital de giro. Os dados evidenciaram que todas as empresas (100%) conheciam seu prazo médio de recebimento e pagamento. 88% calculavam o ciclo operacional, econômico e financeiro. Todas (100%) trabalhavam com vendas a prazo. Em 57% delas as vendas a prazo representavam mais de 50% do faturamento, em 14% representavam até 30% e 29% não souberam mensurar a porcentagem dessa participação. O prazo de pagamento concedido aos clientes estava em menos de 30 dias em 14% das empresas, entre 30 e 90 dias em 43% das MPE's, e em mais de 90 dias nas demais. Em 43% das organizações o prazo de inadimplência estava entre 30 e 60 dias e em 57% delas o prazo era menor que 30 dias. De acordo com Silva (2005), o prazo médio de recebimento das duplicatas é um fator preocupante dentro da organização, quanto mais estendido, maior a

necessidade de capital de giro. Portanto, pode-se concluir que o prazo médio de recebimento é um fator que deve ser acompanhado de perto pelos gestores, considerando que, em algumas empresas, ele ultrapassa 90 dias, e quanto maior o prazo de recebimento das vendas maior a necessidade de capital de giro e maior a probabilidade de inadimplência.

Sobre o prazo médio de pagamento a fornecedores, 14% das empresas pagavam à vista, 14% em até 30 dias, 58% entre 30 e 60 dias e 14% tinham o prazo de pagamento entre 60 e 90 dias. Um fator que chamou a atenção foi que 14% das empresas possuíam inadimplência com fornecedores, funcionários e impostos. Yoshitake e Hoji (1997, p.150) ressaltam que “é sempre bom lembrar que as empresas quebram não só por falta de lucro e sim por falta de caixa.” Assim, ficou evidente a necessidade de implementação de estratégias para uma maior sincronização entre recebimentos e pagamentos, para que as empresas consigam manter a sua liquidez e, conseqüentemente, a sua sobrevivência.

Apesar de algumas empresas estarem inadimplentes, observou-se que outras possuíam folga de caixa, pois 43% delas mantinham até 30% do faturamento mensal em caixa e bancos, 43% de 31% a 50% e 14% acima de 50%. Assaf Neto e Lima (2010) chamam a atenção para o fato de que ter dinheiro em caixa, apesar de representar maior liquidez para a empresa (permite manter seus pagamentos em dia), compromete a sua rentabilidade. Assim, percebeu-se a necessidade dessas empresas utilizarem ferramentas mais adequadas à sua realidade, para um melhor dimensionamento do saldo mínimo a ser mantido em caixa, para garantir a sua liquidez e não comprometer a rentabilidade.

Outro fator preocupante foi que em 14% das empresas o valor do pró-labore dos sócios não estava definido, o que pode comprometer a liquidez da empresa, pois o caixa pode não suportar os saques indiscriminados dos sócios. Os dados indicaram que em 14% das empresas as despesas dos sócios eram pagas pela pessoa jurídica e 86% delas separavam fielmente e com facilidade o caixa da pessoa jurídica do caixa das pessoas físicas (sócios). Todas as empresas (100%) possuíam maior participação de recursos próprios na sua estrutura de capital. 86% das empresas utilizavam com mais frequência recursos próprios para suprir as necessidades de capital de giro e 14% utilizam constantemente desconto de recebíveis. Conclui-se que, com essas práticas, o risco da maioria das empresas era reduzido pela maior participação no financiamento do capital de giro do capital próprio.

Os recursos de terceiros (empréstimos em bancos, financeiras ou com particulares) utilizados no financiamento do capital de giro venciam com mais de 1 ano em 50% das empresas e entre 30 dias e 6 meses nas outras 50%. Os recursos de terceiros (desconto de cheques e duplicatas) utilizados no financiamento do capital de giro tinham prazo menor de

30 dias em 25% das empresas, entre 30 dias e 6 meses em 33% delas e entre 6 meses e 1 ano nas demais. Um ponto fraco identificado na gestão dos recursos financeiros foi o dimensionamento da necessidade de capital de giro, pois apenas 57% das empresas sempre calculavam essa necessidade, as demais nem sempre calculavam. 57% utilizavam indicadores de liquidez para acompanhar o seu desempenho. Observou-se que, quando a empresa utiliza recursos de terceiros no financiamento de suas operações, esse recurso é, em sua maioria, de curto prazo, o que pode comprometer a sua liquidez. De acordo com Assaf Neto (2010), com o crescimento da atividade operacional da empresa aumenta sua necessidade de investimento em giro, porém, se não houver um crescimento compatível dos recursos permanentes (CCL), a aplicação de recursos pode ultrapassar o seu nível do CCL, o que poderá expor a empresa a problemas de liquidez.

Todas as empresas (100%) responderam que a situação financeira da empresa estava satisfatória. Em 86% delas o capital de giro conseguia atender a falta de sincronização entre os prazos de pagamento e recebimento. O controle do caixa e bancos era realizado por todas as MPEs (100%), 86% delas sempre faziam um controle formal para verificar os valores e prazos a receber de clientes e o controle formal de pagamento a fornecedores era realizado por todas (100%). Outro fato que chamou a atenção foi que 86% das empresas sempre apresentavam grande variação no volume de vendas durante algumas épocas do ano (sazonalidade), o que poderia dificultar o controle de caixa.

Percebeu-se que a gestão de estoques era uma fragilidade das empresas, pois 28% não calculam o nível de estoque ideal para atender a produção de forma a não causar rupturas na linha de produção, as demais não possuíam esta prática de forma sistematizada. Porém, as respostas indicaram que 71% das empresas utilizam a curva ABC para controlar o estoque, 86% utilizavam alguma ferramenta para gerir a entrada e saída de mercadorias. 57% muitas vezes utilizam o Modelo de Lote Econômico de Compra para definir a quantidade ideal a ser comprada de determinado item de estoque. Outra vulnerabilidade percebida no controle de estoque, foi que 14% das empresas não faziam o inventário do estoque periodicamente e não possuíam estoque de segurança, outros 14% nunca fizeram o inventário e nunca possuíam estoque de segurança, o que aumentava o risco pela possibilidade de falta de determinados itens de estoque para atender a produção e ocasionava excesso em outros, comprometendo, assim, o desempenho da empresa. A estratégia sugerida por Assaf Neto e Lima (2011) para aumentar o giro dos estoques é reduzir os investimentos em estoques, com cuidado para não faltar mercadorias para venda e/ou materiais para produção. Segundo Corrêa e Corrêa (2009),

é importante definir algum critério para decidir quais produtos, na gestão de estoque, merecem maior atenção.

Os dados apontaram que em 86% das MPEs o sistema de cobrança identifica os clientes inadimplentes, porém em apenas 67% delas era realizado o controle da inadimplência de forma contínua. No processo de concessão de crédito a clientes, evidenciou-se que 14% das empresas nunca realizavam consultas ao Serasa, SPC e referências indicadas pelos clientes, o que poderia aumentar significativamente o risco de inadimplência. Apenas 43% das empresas habitualmente faziam parceria com outras empresas para troca de informação de clientes. 28% das MPEs sempre utilizam a curva ABC para identificar seus principais clientes e 29% sempre procuravam conhecer as possibilidades de crédito oferecidas em Cláudio e região.

Outro dado preocupante foi que apenas 43% das empresas faziam análise dos resultados para saber se o empreendimento estava sendo lucrativo ou não, 43% muitas vezes faziam essa análise e 14% poucas vezes faziam.

Os dados contábeis e financeiros sempre eram utilizados para tomada de decisões em 57% das empresas, as demais poucas vezes utilizavam. A previsão de lucro para o estabelecimento de metas era sempre realizada por 43% das MPEs, as demais não faziam isto de forma regular. Essa prática é confirmada por Golde (1986), quando menciona que os planejamentos das pequenas empresas são baseados na informalidade e são subjetivos devido à ausência de cálculos matemáticos. O fluxo de caixa é sempre utilizado por 86% das empresas para controle de suas disponibilidades financeiras.

## **5. Conclusão**

Esta pesquisa permitiu identificar, por intermédio do questionário aplicado, que as MPEs do setor moveleiro do município de Cláudio não utilizavam as ferramentas adequadas para o gerenciamento eficiente de suas disponibilidades financeiras, por não conhecerem ou por não saberem aplicá-las. Então pode-se afirmar que a hipótese levantada foi aceita. Porém, mesmo não exercendo de maneira eficiente o controle financeiro das empresas, todas demonstraram estar satisfeitas com a situação financeira atual, o que demonstrou que não têm clareza de como poderiam otimizar seus processos e resultados a partir da utilização de ferramentas adequadas à realidade da sua empresa.

O objetivo proposto foi atingido, pois identificou-se que muitas empresas pesquisadas estavam no mercado há pouco tempo, de 4 a 5 anos e possuíam de 2 a 10 funcionários. O setor financeiro era gerenciado, em sua maioria, pelo proprietário da empresa, que eram homens com idade entre 32 e 37 anos e possuíam ensino superior completo. Entre as principais dificuldades identificadas na gestão do capital de giro, pode-se destacar a resistência da empresa em cobrar dos clientes inadimplentes, o levantamento de dados para elaboração do cadastro de clientes, dificuldade em calcular o custo e o preço de venda dos produtos e serviços, entre outras.

Assim, a partir das fragilidades identificadas e das dificuldades apontadas, entende-se que a capacitação de funcionários e gestores que atuam na área financeira das empresas através de cursos específicos nas áreas que apresentaram mais dificuldade poderá contribuir para melhoria do desempenho das empresas através da otimização de seus processos e consequentemente dos resultados.

## Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 10<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 836 p.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2016.

BRASIL. **Portal Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na Calculadora HP 12C e Excel**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004 – Série Finanças na prática.

CLÁUDIO. Prefeitura Municipal. Disponível em:

<<http://www.claudio.mg.gov.br/portal/cidade/12/Cidade>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

DATA VIVA. Disponível em: <<http://pt.dataviva.info/profiles/bra/4mg060103/?app=1>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: COLEÇÃO Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.v. 9, p. 7-34.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanço**. São Paulo: Atlas, 2012.

KATO, Jerry Miyoshi. **Curso de finanças empresariais – fundamentos de gestão financeira em empresas**. São Paulo: M. Books, 2012.

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de Crédito – Técnicas para Avaliação e Cobrança**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, v. 3, 2003.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTIN, Célio Luiz Müller. **Recuperação de crédito: estratégias e soluções para a inadimplência**. São Paulo: Érica, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. 2007. Disponível em: <

<http://docslide.com.br/documents/fatores-condicionantes-e-taxas-de-sobrevivencia-e-mortalidade-das-mpes-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Anuário da pequena empresa**. 2013. Disponível em: <

[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjsiart\\_LzQAhVBEZAKHcssBHgQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sebrae.com.br%2FSebrae%2FPortal%2520Sebrae%2FAnexos%2FAnuario%2520do%2520Trabalho%2520Na%2520Micro%2520e%2520Pequena%2520Empresa\\_2013.pdf&usg=AF](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjsiart_LzQAhVBEZAKHcssBHgQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sebrae.com.br%2FSebrae%2FPortal%2520Sebrae%2FAnexos%2FAnuario%2520do%2520Trabalho%2520Na%2520Micro%2520e%2520Pequena%2520Empresa_2013.pdf&usg=AF)>

QjCNERnYDNo1mYKNeHDPreX7YPg1aAZg&sig2=v1V71PofN2ODawp\_Bk8c9A> .  
Acesso em: 15 out. 2016

SILVA, E. C. da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração: Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada Contemporânea**. São Paulo, 1997.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: Controle e Análise de Transações Financeiras e Moeda Forte**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997