

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Jairo Leonar Herrmann

**GESTÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: FATORES
INTERNOS E EXTERNOS DE UMA SITUAÇÃO DE CRISE**

**Porto Alegre
2007**

Jairo Leonar Herrmann

**GESTÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: FATORES
INTERNOS E EXTERNOS DE UMA SITUAÇÃO DE CRISE**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão de Negócios
Financeiros**

Orientador: Prof. André Luiz Martinewski

**Porto Alegre
2007**

Jairo Leonar Herrmann

**GESTÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: FATORES
INTERNOS E EXTERNOS DE UMA SITUAÇÃO DE CRISE**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador -- Prof. Dr. André Luiz Martinewski
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Lívia, minha filha querida:

Tantas vezes não pude te levar na pracinha para brincar;
Quantas vezes fiquei sozinho estudando;
Muitas vezes me acompanhaste sentada no meu colo!
Quando aprenderes a ler e vires isto,
Espero que já tenhas percebido que tudo que faço é por ti.

Luciane, minha esposa e companheira:

Mais uma etapa chega ao fim. Tantas outras virão.
Diversas vezes me sentiste ausente, tentando vencer conteúdos.
Obrigado por teres tido paciência comigo.
Não foi fácil, mas valeu a pena.

AGRADECIMENTO

Quero agradecer em especial ao meu tutor Professor **ROMEU SCHVARZ SOBRINHO**, pela paciência que teve comigo; pelas diversas correções de rumo no decorrer da jornada; pelas várias leituras que fez no meu trabalho; pela presteza com que sempre retornou meus questionamentos; enfim, pela empatia que tivemos durante o decorrer do trabalho. Os méritos são todos por sua conta. As deficiências são de minha inteira responsabilidade.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar fatores internos e externos que contribuem para que empresas de pequeno porte entrem em dificuldades econômico-financeiras, procurando responder a seguinte pergunta: por que empresas de pequeno porte entram em crise econômico-financeira. O método consistiu em entrevista focada com três pequenas empresas ligadas ao ramo metalúrgico da cidade de São Sebastião do Caí (RS), e que se encontram em diferentes estágios de crise financeira. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto, percebendo-se deficiência na literatura disponível para os aspectos peculiares das empresas de pequeno porte. Após estudo aprofundado das empresas participantes do estudo, seguiu-se confrontando a bibliografia pesquisada com a prática nas empresas objeto de estudo. Como resultado da pesquisa foi possível identificar que as três empresas já enfrentaram os mesmos problemas apontados pela revisão bibliográfica. Mesmo tendo administração familiar e deficiências nos seus sistemas de informações gerenciais, elas estão conseguindo superar seus problemas financeiros.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 EMPRESA DE PEQUENO PORTE | 12 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 3.1 PRINCIPAIS PROBLEMAS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE | 14 |
| 3.2 DETALHANDO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS APONTADOS | 15 |
| 3.2.1 Problemas de mercado | 15 |
| 3.2.2 Problemas operacionais | 16 |
| 3.2.3 Problemas pessoais | 17 |
| 3.2.4 Problemas financeiros..... | 17 |
| 3.3 O ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE MUDANÇA | 20 |
| 3.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE..... | 21 |
| 3.5 DIMENSIONAMENTO DO CAPITAL DE GIRO | 22 |
| 3.6 CÁLCULO DE CUSTOS | 23 |
| 4 METODOLOGIA: MÉTODO E TÉCNICA | 25 |
| 5 EMPRESAS ESTUDADAS | 27 |
| 5.1 EMPRESA A..... | 27 |
| 5.2 EMPRESA B..... | 29 |
| 5.3 EMPRESA C..... | 31 |
| 6 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 33 |
| 6.1 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS | 33 |
| 6.2 ASPECTOS OPERACIONAIS | 34 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 6.3 ASPECTOS PESSOAIS | 36 |
| 6.4 ASPECTOS FINANCEIROS | 37 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 40 |
| 8 BIBLIOGRAFIA | 44 |

1. INTRODUÇÃO

Segundo Sebrae (2005), no primeiro trimestre de 2004, 59,9% das empresas fecham as portas antes de quatro anos de fundação, 49,9% não completam dois anos de atividade. Ainda conforme o Sebrae, as microempresas e pequenas empresas já são mais de 4,8 milhões no país, respondem por 60% dos empregos formais e 20% do PIB.

No do Banco do Brasil, agência São Sebastião do Caí (RS), 98% dos clientes empresariais são de pequeno porte. No atendimento diário de clientes na agência, percebe-se que grande parte das pequenas empresas não possuem sistema de informação gerencial formalizado e adequado às necessidades atuais para condução dos negócios. Também há falta de planejamento para o futuro e muito pouco controle sobre o presente. Isto fica evidente na grande quantidade de clientes que não possuem fluxo de caixa ou controle sobre vencimento de cheques emitidos.

Outros clientes já relataram que ao fazerem cálculos de custo dos seus produtos, descobriram que estavam vendendo com prejuízo e que não tinham força para aumentar os preços. Existem ainda aqueles que não utilizam nem mesmo fluxo de caixa. Percebe-se também que muitos empresários são ex-funcionários que foram demitidos de seus empregos e que constituíram uma empresa como alternativa de sobrevivência. No setor do comércio, esta situação é mais verificada.

Ainda existe a questão da grande disseminação do Simples, um sistema de tributação mais simplificado que acaba gerando diversas empresas de fachada para diminuir a carga tributária. Em muitos casos, quando a empresa utiliza empréstimos bancários, pode tornar-se mais barato optar pelo regime do lucro real devido à possibilidade de abatimento dos juros bancários como despesa operacional.

Quanto ao contador, a tendência é que ele passe a ser um assessor para as empresas, ao invés de processador de papéis como ocorre em alguns casos atualmente. Muitos inclusive já se propõem a isto, mas alegam que os clientes não estão dispostos a pagar o custo adicional.

É importante verificar o histórico e procedimentos até então adotados, visando implantar algumas mudanças para tirar estas empresas da crise. Não abordaremos a questão de mercado, já que muitas empresas fecham as portas com pedidos em carteira. Será abordada mais a questão interna, de controle direto do empresário.

Este estudo tem por objetivo identificar fatores internos e externos que contribuem para que empresas de pequeno porte entrem em dificuldades econômico-financeiras. Procurará responder a seguinte pergunta: por que empresas de pequeno porte entram em crise econômico-financeira.

As justificativas para escolha do assunto são as dificuldades enfrentadas, nestes últimos anos, especialmente após a implantação do Plano Real, por muitas empresas de diversos setores, especialmente as de pequeno porte. Inseridas em um contexto global, muitas delas não estavam preparadas para este novo cenário e acabaram perecendo.

O trabalho tem sua importância, pois pretende entender como as pequenas empresas são administradas, especialmente as que já passaram ou atualmente passam por graves crises financeiras. Não é objetivo deste trabalho se aprofundar em variáveis externas de mercado como, por exemplo, retração na economia, especificações inadequadas de produtos e outras. Serão investigadas empresas com carteira de pedidos suficientes para manter sua atividade.

Na cidade de São Sebastião do Caí (RS), serão investigadas três empresas com perfis semelhantes quanto ao porte, atividade econômica, faturamento, número de empregados, administração familiar e disposição para participar do estudo.

A principal diferença entre as três empresas está na relação das mesmas com crises: a primeira está passando por uma crise aguda nos últimos meses; a segunda já passou por uma crise violentíssima no passado e a terceira nunca entrou em crise. Esta empresa é incluída no estudo por ser um *case* de sucesso de uma estratégia do Sebrae, através de um programa chamado Jovens Empreendedores, do qual seu administrador participou antes mesmo do início das atividades da empresa. Nestas empresas, serão feitas visitas para entrevista com seus administradores.

O método consistirá em entrevista focada com pequenas empresas da cidade de São Sebastião do Caí (RS), basicamente ligadas ao ramo metalúrgico, e que se encontram em diferentes estágios de crise financeira.

Em nível profissional, para o acadêmico, este estudo permitirá verificar os principais fatores que levam a pequena empresa a enfrentar dificuldades. Como este tipo de empresa é predominante no Brasil, ressalta-se a importância da mesma na participação em número de empregos gerados, participação no Produto Interno Bruto (PIB) e distribuição de renda.

A estrutura do trabalho segue a seguinte ordem: caracterização de empresa de pequeno porte; revisão bibliográfica; apresentação das empresas estudadas; análise de resultados e considerações finais.

A seguir, na seção 2, apresenta-se o conceito de pequena empresa.

2 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A Lei Complementar nº. 123/2006, instituiu, a partir de 01.07.2007, novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples.

O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.

Tal regime substituiu, a partir de 01.07.2007, o Simples Federal (Lei 9.317/1996), que está revogado a partir daquela data.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 do Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

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;

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 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Há vários pontos no Super Simples que dependerão de regulamentação posterior.

Chér (1990) mostra a importância das pequenas e médias empresas já no censo de 1970, do IBGE, onde as mesmas aparecem com mais de 99% dos estabelecimentos. Destaca também algumas vantagens da pequena empresa como, por exemplo, a possibilidade de rápida mudança de acordo com novos cenários, ao contrário das grandes empresas que demoram muito mais a se adaptar a novas realidades.

Mesmo com a maior flexibilidade, freqüentemente somos informados de números que tentam medir a quantidade de empresas que conseguem sobreviver determinado tempo na atividade. São fontes variadas, mas o que interessa é que grande parte das pequenas empresas sucumbem logo nos primeiros anos ou até meses.

Lucato (2005), com base em dados da RAIS – Ano 2000, destaca que o emprego só cresce nas microempresas e empresas de pequeno porte e que, de um total de mais de 5 milhões de empresas cadastradas no Brasil, 2,8 milhões de firmas não tinham empregados

formalmente registrados. No período entre 1995 e 2000, o emprego cresceu 25% nas pequenas empresas enquanto que nas grandes menos de 1%.

A seguir, na seção 3, apresenta-se a fundamentação teórica.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura será feita na seguinte ordem: principais problemas das pequenas empresas; detalhamento dos problemas apontados (de mercado, operacionais, pessoais e financeiros); o papel do administrador como agente de mudança; importância do planejamento e controle; dimensionamento do capital de giro e cálculo de custos.

3.1 PRINCIPAIS PROBLEMAS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Embora a bibliografia em administração geralmente seja destinada para grandes empresas, coletamos pontos de vista de diferentes autores sobre a causa do fracasso de tantos empreendimentos.

Sousa (2007) destaca vários motivos: sazonalidade, concorrência, problemas de formação de preços, falta de controle nos custos, problemas na negociação com fornecedores e clientes, capital de giro próprio insuficiente, estoques mal dimensionados, maquinário obsoleto, prazos de compra e de venda desajustados, alta inadimplência, mão-de-obra inadequada para as necessidades.

Silva (1988) aponta problemas com deficiência de informações, na sua análise e ausência de sistemas de informação gerencial.

Chér (1990) destaca outros problemas: inexperiência no ramo de negócios escolhido, grande poder de barganha dos fornecedores e clientes, falta de capital de giro, desentendimento entre sócios, falta de autocrítica e espírito com que os empresários entram no negócio destacando a visão de alto retorno em curto prazo.

Brasil (1992) enfatiza a necessidade de um rígido controle sobre o capital de giro da empresa, demonstrando os problemas ocasionados principalmente pela sua dimensão abaixo das reais necessidades do negócio. Aponta também um erro cometido por muitos empresários, já estabelecidos, que ficam eufóricos com grandes aumentos de vendas, não percebendo que seu capital de giro também terá que aumentar, especialmente se este aumento de faturamento vier através de dilatação de prazo concedido aos clientes para pagamento.

Lucato (2005), através de consultoria prestada a várias empresas, destaca os seguintes problemas: deficiências na formação do preço de venda, defasagem tecnológica, custo Brasil,

endividamento progressivo, deficiências na escrituração e no uso das informações contábeis, falta de foco nas prioridades, ausência de fluxo de caixa, inchaço na folha de pagamentos, contratos sem necessidade ou desvantajosos, estoques em demasia, falta de negociação de custos financeiros, ausência de preocupação com novas tendências do mercado.

3.2 DETALHANDO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS APONTADOS

Verifica-se que são inúmeros os problemas destacados pelos diversos autores. Mesmo que atualmente ainda existam empresas que não tenham sequer um computador, será suposto que sua aquisição é totalmente factível devido à redução de preço nos últimos anos, aliada ao fato de que hoje muitas residências já têm computador para uso pessoal.

A seguir, serão descritos os principais problemas apontados, agrupando-os em quatro grupos e analisando mais detalhadamente cada item. Esta classificação é do autor e há itens que poderiam estar em mais de um grupo.

3.2.1 Problemas de mercado

São destacados como principais:

a) Sazonalidade: Sousa (2007) aponta este item como problemático já que muitas empresas enfrentam esta situação e acabam não considerando a influência da mesma no seu planejamento, principalmente no seu fluxo de caixa. O que ocorre é que nos intervalos de baixa nas vendas ou na produção, os custos fixos praticamente não diminuem e a receita cai drasticamente.

b) Concorrência: Sousa (2007) também alerta para o fato de empresas que não prestam atenção nos concorrentes. A empresa deveria sempre conseguir algum diferencial, algo que fique marcado na mente do consumidor. No caso de pequenas empresas, a concorrência é sentida em maior grau e pode ser inviável concorrer com grandes empresas, especialmente por causa de escalas de produção, imagem do produto no mercado, custos de propaganda, etc.

c) Custo Brasil: Lucato (2005) aponta este item como um dos que mais prejudicam as empresas brasileiras. Frequentemente assistimos notícias demonstrando a alta carga tributária,

a demora para conseguir documentos, problemas de infra-estrutura deficitária, corrupção e assemelhados. Grandes empresas conseguem contratar assessorias especializadas em planejamento tributário, ao passo que muitas vezes as pequenas se defendem com criação de várias empresas, todas enquadradas no Simples.

d) Ausência de pesquisa de mercado: Lucato (2005) destaca que, quase sempre com a alegação de custos altos, as empresas não fazem pesquisa de tendências do mercado, nem mesmo de maneira informal. Tempos depois, podem estar com produtos totalmente fora do padrão que o mercado quer comprar.

3.2.2 Problemas operacionais

Os principais problemas apontados seguem abaixo:

a) Estoques mal dimensionados: Sousa (2007) e Lucato (2005) verificaram que as empresas podem dimensionar seus estoques de forma que proporcionem muita comodidade ao responsável pelo seu controle. Também pode acontecer de serem fabricados produtos não de acordo com os pedidos, mas até terminar a matéria-prima, surgindo estoques de produtos acabados. Muitas vezes esta prática é consentida com a alegação de menos trocas de moldes em prensas, etc. Além de exigir mais capital de giro, que talvez a empresa não tenha, ainda pode causar encalhe de produtos que se tornarão obsoletos e provavelmente não serão vendidos.

b) Maquinário obsoleto: Sousa (2007) destaca também este item. Isto pode acontecer cada vez mais devido à alta velocidade com que o mercado está se atualizando. Já Lucato (2005) não fala apenas em maquinário, mas em defasagem tecnológica, que não incluiria apenas maquinário.

c) Inadimplência: este item talvez pudesse ser classificado também como financeiro, mas o incluímos nesta classificação porque a mesma pode ser causada por deficiência na cobrança ou também por causa de situações momentâneas de mercado. Sousa (2007) alerta para a possibilidade de a inadimplência ceifar todo o lucro se não houver um rígido controle.

d) Problemas com mão-de-obra: Sousa (2007) demonstra preocupação com a baixa qualidade da mão-de-obra. Já Lucato (2005) relata experiências em empresas que contrataram funcionários para atender picos de produção e depois de passada esta fase, acabaram não reduzindo o quadro. Em outras oportunidades, havia várias pessoas contratadas que não

estavam vinculadas à atividade-fim. Como exemplo: pedreiros, eletricitas, jardineiros, etc., muitas vezes fazendo serviços particulares para os empresários e não para a empresa.

e) Falta de foco em prioridades: Lucato (2005) relata que muitas empresas acabam perseguindo objetivos que não poderiam ser suas prioridades. Assim, acabam faltando forças para o que realmente interessa.

3.2.3 Problemas pessoais

São lembrados os seguintes:

a) Inexperiência no ramo: Chér (1990) destaca que muitas empresas surgem como uma aventura ou então como uma necessidade de emprego para os empresários. Ressalta que a probabilidade de sucesso sempre será maior se o investimento for em uma área onde o empresário já tenha experiência. Lamenta também que muitas pessoas acabam falindo e juntamente perdendo suas reservas conseguidas quase sempre ao longo de vários anos.

b) Desentendimentos entre sócios: Chér (1990) aponta os desentendimentos entre sócios como causa de muitos fracassos. Isto acontece porque muitas empresas são constituídas entre amigos ou conhecidos, mas sem experiência empresarial. O resultado muitas vezes acaba sendo o fim da amizade e do dinheiro também.

c) Falta de autocrítica: Chér (1990) aponta a falta de autocrítica como um dos grandes problemas nas empresas. Muitas vezes o empresário não reflete se está qualificado para disputar no mercado. Também o espírito com que entra no negócio pode influir: há pessoas que entram no negócio pensando apenas em conseguir altos retornos em curto prazo, comprar carro novo, ao invés de investir na modernização e capitalização do seu negócio.

3.2.4 Problemas financeiros

Provavelmente os mais visíveis ao olho do empresário, propositalmente foram deixados como último grupo a ser discutido. Explicitaremos os seguintes itens:

a) Formação de preços: Lucato (2005) percebeu que este era um problema comum causado muitas vezes por falta de conhecimentos acerca dos itens e com qual o percentual

deveriam ser incorporados para o cálculo do preço final. É muito comum o empresário seguir os preços do concorrente, mas a sua realidade ser bem diferente.

b) Custos: Sousa (2007) alerta para o fato que muitas vezes os custos são mal calculados e o lucro acaba desaparecendo. Há muitos custos indiretos que sempre precisam ser computados como honorários de contador, contratos de assistência técnica, vigilância e outros. Item de suma importância que pode inviabilizar negócios.

c) Negociação com fornecedores: Sousa (2007) aponta este item como muito importante. Itens essenciais, que representam grande percentual das compras da empresa, devem ser cotados com, no mínimo, três fornecedores. É corriqueiro o cliente se acomodar com o tempo e efetuar a recompra direta, sem pesquisa. Chér (1990) demonstra que às vezes a empresa até tenta negociar, mas o poder de barganha do fornecedor é muito grande ou pior, é um monopólio.

d) Negociação com clientes: Sousa (2007) também alerta para o cuidado que as empresas devem ter em negociar com clientes questões de preços, prazos e outras condições. Lucato (2005) outra vez chama atenção para o fato do poder de barganha dos clientes que podem ser muito fortes ou a empresa ter uma concentração de vendas acima do razoável. Sabendo desta situação, o cliente poderá se aproveitar e reduzir ao máximo sua margem de lucro. O pior que pode acontecer é quando a empresa compra de alguns poucos fornecedores de muito poder e vende para alguns poucos clientes que acabarão também tendo muito poder.

e) Falta de capital de giro: Chér (1990), Silva (1992) e Sousa (2007) apontam este item como uma das maiores causas de fracasso e até de fechamento das empresas.

f) Prazos de compra e de venda: Sousa (2007) também aponta os prazos de compra e de venda desajustados como um grande problema. Geralmente as empresas em grandes dificuldades têm menos prazos para pagar suas compras do que aqueles que são obrigadas a dar para seus fornecedores. Isto muitas vezes pode ser provocado pelo grande poder dos fornecedores ou dos clientes. Se a empresa encontrar-se nesta situação, deverá ter muito capital de giro para arcar com todo este prazo.

g) Endividamento progressivo: Lucato (2005) chama a atenção para este aspecto. Muitos empresários gastam todo seu capital de giro e começam a usar recursos de terceiros. Geralmente começam descontando títulos em bancos. Acreditam que a situação vai melhorar lá na frente. Como a operação é muito fácil, descontam mais e mais, até não terem mais nada a descontar. Outras dão seus bens como garantia em outros empréstimos. Mesmo assim, a situação pode não melhorar pois o problema real geralmente não foi atacado.

h) Inchaço na folha de pagamento: Lucato (2005) relata que geralmente as empresas em sérias dificuldades têm muitos funcionários, grande parte deles fora da atividade-fim. O que pode começar como um problema operacional, acaba se transformando em problema financeiro mais adiante.

i) Custo financeiro elevado: Lucato (2005) destaca que quando estão em crise as empresas acabam nem reparando mais nos custos financeiros, muitas vezes agradecidas até por terem encontrado um banco que ainda descontasse seus títulos. Como as empresas já estão sem margem nos bancos, não têm mais poder para negociar taxas de desconto melhores.

j) Ausência de fluxo de caixa: Silva (1988) e Lucato (2005) comprovaram que havia empresas que não tinham nem sequer fluxo de caixa.

k) Falta de um sistema de informações gerenciais: Lucato (2005) e Silva (1988) apontam como muito importante a implantação de sistemas de informações gerenciais, baseados na informática, que possibilitam a automação de quase todas as rotinas da empresa e a geração de muitas informações *on line* para os seus administradores, capacitando-os para tomar decisões rápidas e acertadas.

Vale lembrar que as empresas poderão estar enfrentando diferentes graus de dificuldades e talvez fique inviabilizada a implantação de algumas medidas pois normalmente a empresa só percebe que está com problemas quando eles já estão muito avançados. Conforme o estágio, a empresa já não terá mais crédito em bancos, de fornecedores, impostos estarão atrasados, o que causa problemas de anotações no cadastro, consultado antes de qualquer transação por boa parte dos que negociam com a mesma.

Como fica muito claro, a empresa deve ser tratada como um sistema aberto, dinâmico, necessitando dar respostas a todas as necessidades de mudanças exigidas pelo ambiente no qual está inserida. Qualquer sistema sempre poderá ser decomposto em subsistemas menores. Nas empresas isto é uma realidade. Estes subsistemas são os setores ou departamentos. Numa clara evidência de que as empresas são sistemas abertos, estes departamentos mantêm relações com o público externo que pode ser constituído de clientes, fornecedores, entes governamentais e outros. Também há as relações entre os departamentos internos das empresas.

Segundo Bio (1985), a empresa utiliza-se dos seus recursos materiais, humanos e tecnológicos para fornecer produtos e serviços ao mercado. Porém, diversas variáveis externas interferem no processo. Segundo o autor, as mais importantes são as seguintes: alterações nas

reservas de recursos naturais; modificações nas leis e regulamentos; condições de competição; inovações tecnológicas; mudanças sócio-políticas; problemas econômicos.

No Brasil, tivemos profundas mudanças principalmente na economia, principalmente com a implantação do Plano Real, a partir de 1994. A inflação era alta e passamos para uma inflação anual de menos de dois dígitos. Já em 1990, houve o início da abertura da economia, o que obrigou muitas empresas a mudar totalmente sua forma de atuação. Diversas não resistiram, pois não tiveram esta visão de necessidade de mudança urgente perante o novo cenário. Outras não tiveram a competência ou os recursos humanos, materiais e tecnológicos para proceder esta adaptação. Lucato (2005) faz toda uma análise da cultura ainda hoje seguida por muitos empresários.

3.3 O ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE MUDANÇA

Segundo Bio (1985), o entendimento da empresa como um sistema aberto provavelmente levará o administrador a ser um agente de mudança, pelas seguintes constatações:

- a) Há constantes mutações no ambiente externo. Isto acarretará ameaças para a empresa, bem como novas oportunidades a serem aproveitadas.
- b) Sempre que houver mudanças adotadas pela empresa para o ambiente externo, deverá haver a contrapartida no ambiente interno. Estas mudanças podem ser de processos, da estrutura da empresa, dos sistemas de informação ou de gestão.
- c) A empresa precisa melhorar sempre mais a sua eficiência em vista da concorrência cada vez mais acentuada e da necessidade de obter melhores condições de competir.
- d) Qualquer mudança que for efetivada em um setor, deverá ser avaliada quanto aos seus efeitos na empresa como um todo. A mudança é uma questão de sobrevivência, mesmo havendo a tendência de não se fazer alterações na estrutura organizacional, nos processos de produção e nos procedimentos administrativos. Mas os resultados positivos através das mudanças são essenciais para a sobrevivência e o crescimento de qualquer empresa.

Em empresas que estão tentando se recuperar, provavelmente o administrador financeiro terá que centralizar muitas decisões e se dedicar exaustivamente nesta tarefa.

3.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE

Embora os autores pesquisados praticamente não tenham mencionado o ato de planejar, Bio (1985) define planejar como decidir, no presente, resultados a ser alcançados no futuro. Isto envolve obrigatoriamente tomar decisões, ou seja, escolher entre várias alternativas que se apresentam. O administrador deverá buscar sempre a melhor alternativa, ponderando questões como prazo, mercado, situação da empresa e várias outras variáveis. Planejar é, portanto, criar alternativas e escolher uma delas, considerando as condições existentes e visando um determinado resultado futuro.

Porém, de nada adiantará um bom planejamento se não houver um bom controle. Isto significa que os resultados devem ser avaliados e comparados em relação aos traçados na fase de planejamento. O controle fixa padrões para medição destes resultados. Se não houver padrões, ficará praticamente impossível fazer qualquer avaliação dos resultados. A comparação é necessária, pois permite fazer ajustes na fase da execução ou no próprio plano estabelecido que pode se revelar em desacordo com a realidade.

Conforme o autor, um erro muito comum dos executivos é administrar apenas com fontes de dados internas, ignorando variáveis externas como novas tecnologias, materiais, mudanças sociais e econômicas, que podem estar mudando todo o perfil de um setor. Se o problema for com variáveis externas, será impossível detectá-lo ou resolvê-lo apenas com um diagnóstico interno de eficiência.

Um bom planejamento deve considerar condições internas, de mercado e externas. Quanto às condições externas, geralmente existe uma lacuna por causa da difícil obtenção e confiabilidade dos dados.

Conforme experiência profissional de Bio (1985), muitas vezes os executivos não utilizam as informações que a eles são destinadas, deixando as mesmas para os responsáveis pela área de processamento de dados da empresa. Assim, os especialistas em sistemas acabam tornado-se os proprietários dos mesmos, quando deveriam trabalhar em parceria com os executivos que são os usuários finais das informações obtidas.

Conforme Lucato (2005), a elaboração de um fluxo de caixa futuro é fundamental. Sempre aparecerão acontecimentos inesperados, mas é necessário para permitir uma visão de como a empresa estará no médio e longo prazo. O autor também recomenda para as empresas que tiverem mínimas condições financeiras a implementação de sistemas de gestão como SAP, ERP, Datasul e outros que farão a integração de praticamente todos os departamentos da

empresa, proporcionado grande economia nos custos administrativos e sensível melhora de produtividade e controle da empresa. Silva (1988) também defende a implantação de sistemas de informações gerenciais como forma de melhorar o controle e os resultados da empresa.

3.5 DIMENSIONAMENTO DO CAPITAL DE GIRO

Sousa (2007) aponta a falta de capital de giro como um problema que aparece logo com a inauguração da empresa, ou seja, ela é fundada com capital insuficiente para comportar a fase da sua inauguração, como compra ou aluguel adiantado de ponto, aquisição dos móveis e maquinários, matérias-primas e demais custos acessórios como reformas para adaptação, etc.

Chér (1990) também aponta a falta de capital de giro como um problema. O que acontece é que ele pode findar antes da empresa alcançar o ponto de equilíbrio e o empresário perder todo o seu investimento. Para maior segurança, recomenda-se subestimar as receitas e superestimar os custos.

Brasil (1992) além de se preocupar com o pouco capital inicial, alerta para o necessário aumento de capital por ocasião de grandes elevações no faturamento. O empresário fica feliz com as boas perspectivas e, antes de completar o ciclo financeiro, não consegue entender como está faltando dinheiro.

O que pode ser pior ainda é se o aumento de vendas foi conseguido graças a um aumento no prazo para pagamento concedido aos clientes sem esta dilatação no prazo conseguido junto aos fornecedores, pois assim o ciclo financeiro será bem maior e normalmente o ciclo operacional não se reduz na medida suficiente para permitir esta dilatação de prazo.

Com pouco capital de giro, a empresa deverá tentar conseguir recursos junto aos próprios sócios. Se não obtiver, terá que tentar junto a terceiros, normalmente bancos ou investidores. Como as pequenas empresas não participam das bolsas, normalmente se encaminharão aos bancos. O importante é fazer um planejamento para ter acesso às linhas de baixo custo. Empresas com medo de endividamento planejado usam recursos de capital de giro para fazer investimentos.

Lucato (2005) também aconselha abertura de contas em vários bancos, de preferência públicos, já que assim as empresas terão possibilidade de acesso a linhas mais baratas como

Proger, Finame, BNDES. Nos casos de crise mais aguda, quando a empresa opta em abrir conta em apenas um banco para economizar em tarifas, o que acaba acontecendo é que logo suas margens estarão tomadas. Neste caso, não terá mais condições de negociar taxas mais favoráveis.

Já o cliente que faz planejamento financeiro e estima que necessitará de um aporte de recursos dos bancos, trabalha ao mesmo tempo com mais bancos e quando necessita fazer uma operação de desconto, por exemplo, faz um verdadeiro leilão. Como tem margem em vários bancos, diminuirá o poder de barganha dos mesmos e conseguirá as melhores taxas. Para os bancos pode haver uma diminuição da rentabilidade, mas haverá uma segurança bem maior aliada à liquidez dos títulos do cliente, bem como a possibilidade do mesmo se socorrer de recursos sempre disponíveis em outros bancos ou até mesmo em linhas já aprovadas ou contratadas no próprio banco.

Se a empresa não tiver mais crédito em bancos, deverá ser tentada renegociação com fornecedores e clientes. Esta alternativa talvez não traga frutos.

Outra alternativa que pode ser adotada é investir mais capital dos sócios na empresa, mas isto só deve ser feito se houver uma análise concluindo que o negócio é realmente viável. Caso contrário, o sócio acabará ficando sem seu patrimônio.

3.6 CÁLCULO DE CUSTOS

Conforme Sousa (2007), é muito importante, principalmente em pequenos negócios sem muita informatização, contabilizar todos os custos que vão surgindo durante o dia. Assim, ao final de um mês, poderá ser feita uma média dos custos indiretos a ser dividida entre os produtos vendidos. Normalmente se descobrirá que alguns produtos têm uma margem de lucro muito pequena ou então até prejuízo. Se não for possível aumentar o preço destes, a saída é ir eliminando do menu de opções.

Lucato (2005) também relata que em várias empresas encontrou deficiência na apuração dos custos dos produtos e serviços. Muitas empresas simplesmente faziam uma média de preços praticados pelos concorrentes. Ocorre que esta prática pode ser bastante perigosa já que as condições de produção podem ser muito diferentes. Se o concorrente possuir maquinário moderno, com grande capacidade e qualidade de produção, aliada a menor

utilização de mão-de-obra, é bem possível que ele tenha menores custos. Assim, pode estar praticando um preço que, se a empresa copiar, estará incorrendo em prejuízo.

Às vezes acontece que o preço que está sendo praticado não pode sofrer aumento. Neste caso, ou a empresa consegue fazer uma reformulação do produto para diminuir seus custos ou então é melhor parar com sua produção.

Quando uma empresa se propõe a fazer melhorias, quase sempre vai encontrar itens que podem ser modificados, comprados de outros fornecedores por preços melhores ou mesmo reduzidos no estoque.

O item estoque é um dos que mais aumenta os custos da empresa. Primeiro porque aumenta o custo financeiro devido ao longo ciclo operacional e financeiro que pode provocar. Depois porque tem um giro muito baixo, podendo até mesmo ficar obsoleto durante o tempo de permanência na empresa. Estoques necessitam de constante controle pois sempre haverá a tendência de estocar mais para proporcionar uma margem de segurança mais favorável para a área de produção.

Outro cuidado importante é se assegurar que os responsáveis pela aquisição dos componentes do estoque estejam fazendo cotações entre os fornecedores para conseguir as melhores condições. Quando a empresa está em crise aguda, geralmente muitos controles acabam em segundo plano, devido à pressão constante sobre contas a pagar. Também pode acontecer que fornecedores não queiram mais fornecer devido aos atrasos nos pagamentos.

Conforme Lucato (2005), nas indústrias o cálculo de custos é mais difícil. O importante é focar nos itens mais importantes e que perfazem grande percentual do valor das compras da empresa. Também alerta que empresas que operam com margem de lucro abaixo de 20% são de difícil e demorada recuperação.

A seguir, na seção 4, será apresentada a metodologia utilizada.

4 METODOLOGIA: MÉTODO E TÉCNICA

Serão estudadas três empresas de pequeno porte, da cidade de São Sebastião do Caí (RS), atuando em atividades relacionadas ao ramo metalúrgico. Foram selecionadas por terem enfrentado problemas financeiros e hoje estarem em diferentes estágios em relação à sua superação.

A empresa A tem as seguintes características: administração familiar, colegiada entre os sócios cônjuges; praticamente não há controles gerenciais; fusão do caixa da empresa com o familiar; grande poder de barganha dos fornecedores; concentração das vendas em poucos e poderosos clientes; produção em série; falta crônica de recursos para capital de giro e investimentos; necessidade de modernização tecnologia para se adequar às especificações exigidas pelos clientes.

A empresa B passou por várias composições societárias e atualmente funciona como uma firma individual, embora formalmente seja limitada. Até há poucos anos, vivia em constante aflição devido aos problemas com falta crônica de recursos para saldar seus compromissos. Hoje a situação está totalmente revertida. Tem como características: administração centralizada e individual; adoção de controle rigoroso de custos; finanças particulares separadas das contas da empresa; fornecedores com grande poder; vendas sem concentração; produtos sob encomenda; investimentos feitos nos últimos anos apenas com recursos próprios, de acordo com a disponibilidade de caixa.

A empresa C é uma sociedade de dois amigos de infância. Surgiu através de programa de incentivo a empreendedores, chamado Jovens Empreendedores, realizado pelo Sebrae. Tem como características: administração colegiada; controle rigoroso de custos; finanças particulares separadas da empresa; fornecedores com grande poder; vendas muito diversificadas; duas linhas de produto: os de pequeno valor e maior número em série e os de grande valor e pequeno número são por encomenda. Utiliza, em parte, recursos de terceiros para capital de giro a taxas negociadas e para investimento, de acordo com a necessidade de modernização e ampliação das atividades.

Quanto ao setor metalúrgico, nenhuma das empresas tem problemas em relação à colocação dos produtos. Aliás, as três empresas estão investindo para ampliação das atividades. A empresa A acabou de mudar de pavilhão pois o anterior estava totalmente inadequado no aspecto tamanho. Também adquiriu uma máquina de valor considerável para aumentar a capacidade de produção.

A empresa B está com sua capacidade de produção esgotada. Muitas vezes, é assediada por empresas maiores que acabam conhecendo os produtos junto a terceiros, mas não tem equipamentos para atender toda a escala que estas grandes empresas desejam. A empresa está na fase de pesquisar máquinas no mercado que se encaixem nas suas necessidades, mas sempre com muita calma. Hoje não utiliza nenhum recurso de terceiros para giro, apenas prazo dado pelos fornecedores. Recentemente fez investimentos no valor referente a um mês de faturamento. Pretende utilizar capital de terceiros no caso de algum investimento de valor significativo. Nos últimos anos, tem utilizado somente recursos próprios.

A empresa C necessita adquirir algumas máquinas pois está operando duas linhas distintas de produtos em uma mesma linha de produção. Isto causa muita perda de produtividade devido às constantes e demoradas trocas de matrizes. Isto será realizado nos próximos meses com recursos que serão tomados no sistema financeiro, através de linhas específicas para este tipo de investimento. A empresa tem a garantia de ampliação do prédio industrial, que é alugado, quando as duas linhas estiverem em plena atividade. Praticamente só são usados recursos financeiros para investimento ou através de leilão de taxas em eventuais descontos de duplicatas.

O trabalho será um estudo de caso. Serão feitas entrevistas nas empresas, abordando as seguintes questões: histórico da empresa e seus sócios; linhas de produtos; sistema de produção em série ou por encomenda; percentual de uso da capacidade de produção; controles gerenciais existentes; política de uso de recursos próprios e de terceiros; plano de investimentos para o futuro. Deverá possibilitar assim o confronto do que as empresas fazem no dia-a-dia com a bibliografia pesquisada. Quanto às respostas das empresas, não haverá gráficos mas transcrição dos resultados obtidos.

A seguir, na seção 5, serão apresentadas as empresas estudadas.

5 EMPRESAS ESTUDADAS

Serão apresentadas, com detalhes, as empresas participantes deste estudo.

5.1 EMPRESA A

Empresa familiar, fundada em 2002, localizada em São Sebastião do Caí (RS), produzindo componentes para empresas que atuam na montagem de ferramentas manuais. Possui 15 funcionários e faturamento aproximado de R\$1.000.000,00 anual.

É administrada sempre com falta de capital de giro, provavelmente desde a sua fundação. Desconta títulos e cheques em bancos e, como não consegue margens suficientes, eventualmente também recorre a operações com financeiras.

Como precisa modernizar seu maquinário para se manter competitiva e não consegue crédito nos bancos devido histórico desfavorável, acaba fazendo investimentos com recursos de capital de giro, normalmente dando cheques de grandes clientes como garantia para os fornecedores.

A empresa é um típico caso de quem sofre o “efeito sanduíche”, citado por Chér (1990), pois compra matéria-prima de poucos e grandes fornecedores e tem menos de dez grandes clientes. Isto faz com que quatro ou cinco clientes adquiram quase toda a produção. Com esta concentração e tendência de queda das margens de lucro das empresas em geral, se qualquer um destes grandes clientes não fizer os pagamentos conforme o prazo estipulado, a empresa estará em sérias dificuldades. Nos últimos meses, por duas vezes, a empresa levou calote de clientes e tornou-se inadimplente junto ao sistema bancário, já que não tinha força para renegociar prazos junto aos fornecedores que ameaçavam não fornecer mais matéria-prima. Sob pressão, a empresa optou por pagar os fornecedores e renegociar, depois de várias semanas, com os bancos.

Outro problema apontado foi o descasamento crônico entre prazos para pagamento das compras e para recebimento dos fornecedores. A empresa atualmente compra a maior parte dos insumos com prazo de 28 dias. Mais no início das atividades este prazo era bem menor. Já as vendas geralmente são feitas parceladas em 28, 56 e 84 dias. Assim, sempre há necessidade

de capital de giro para suportar todo este lapso de tempo. E a empresa nunca teve todo este montante necessário.

A empresa enfrenta também a imposição de lotes mínimos para aquisição de matéria-prima. Assim, acaba tendo grandes estoques em relação ao que realmente precisaria. Continuando no estoque, como a empresa utiliza plástico em alguns produtos e o material virgem custa três vezes mais que o reciclado, a empresa faz grande estoque de material reciclado pois não tem garantia de fornecimento no momento adequado. Neste aspecto, o empresário reclama que o governo poderia isentar a cobrança de ICMS já que está ajudando a despoluir o meio ambiente.

Outro problema detectado é a qualidade de alguns dos seus clientes. Sabedores da força que têm sobre a empresa, em caso de falta de recursos no caixa, acabam deixando os títulos irem a cartório. Há clientes, inclusive, que só pagam em cartório. Neste caso, os custos aumentam muito pois as despesas cartorárias normalmente ultrapassam dois por cento do valor do título. Como a empresa desconta o título e os bancos exigem o reembolso no décimo dia após o vencimento, a empresa acaba tendo que reembolsar o título pagando comissão de permanência. Se não conseguir reembolsar no prazo, ainda pagará mais uma multa de dois pontos percentuais, estipulada em contrato. Eventualmente, algum título pago em cartório será creditado até o prazo do reembolso, mas normalmente isto só acontece depois.

A parte de informatização praticamente não existe. Apenas um computador com algumas planilhas com principais compromissos financeiros como vencimento de empréstimos e títulos descontados. Não há acompanhamento efetivo sobre duplicatas não pagas pelos clientes no prazo, nem sobre cheques de clientes que eventualmente são devolvidos. Pelos constantes problemas apresentados na conta, fica evidente que não há controle sobre cheques emitidos. A empresa passa todos os dias pela manhã nos bancos para tirar extrato das contas e controla apenas o saldo, sem verificar quem pagou os títulos, origem de créditos e débitos. Outro aspecto é que a empresa entrega as duplicatas fisicamente nos bancos para registro, praticamente dobrando o valor dos seus custos de cobrança.

Devido às permanentes dificuldades de caixa da empresa e também dos sócios, constantemente são utilizados recursos das contas da empresa para despesas particulares e vice-versa. Isto pode dar margem a eventual descontrole. Também fica comprometido qualquer cálculo de custos pois não há como verificar com exatidão quais as despesas que realmente são da empresa.

Mesmo com todos estes aspectos desfavoráveis e o constante sufoco para manter suas contas em dia, a empresa vem investindo em máquinas mais modernas e mantém seu

endividamento constante pelos últimos três anos. Com os problemas havidos nos últimos meses, inclusive há bancos que bloquearam os limites de crédito anteriormente disponíveis.

A justificativa é de que a empresa tem produtos que, conforme cálculos internos, têm margem de lucro de 40%. O empresário lamenta que infelizmente esses produtos representam apenas uma pequena parte do seu faturamento. A grande maioria deles proporciona margem de lucro de 20% ou menos.

Uma das medidas adotadas na empresa foi a drástica redução na emissão de cheques. Para os fornecedores que exigem cheques para vender, a empresa repassa cheques dos seus clientes. Não tem tido problemas nesta prática já que os seus clientes são de grande porte e conhecidos no mercado. A menor quantidade de cheques em circulação pode ter sido forçada pelos bancos que reduziram o fornecimento de novos talões visando evitar as constantes devoluções e até danos à imagem dos mesmos.

5.2 EMPRESA B

Empresa familiar, fundada em 1963, localizada em São Sebastião do Caí (RS), produzindo peças em aço, sempre sob encomenda para grandes empresas como Gerdau, Wotan e outras de menor porte. Possui 25 funcionários e faturamento aproximado de R\$1.500.000,00 anual.

Esta empresa já teve várias alterações societárias até chegar à configuração atual. Gerações se sucederam e a empresa acabou nas mãos de dois jovens herdeiros na década passada. A empresa vivia em dificuldades constantes, pagando títulos somente em cartório ou indo a protesto. Esta situação permaneceu por alguns anos e causou um desgaste muito grande, a ponto de o sócio remanescente atual propor ao outro sócio a compra do total da empresa ou então a venda da sua parte.

Depois de alguns meses de negociação, o sócio que saiu acabou vendendo sua participação por um preço pequeno pois a empresa estava totalmente endividada. O sócio remanescente hoje está com 99% do capital, apenas para permanecer como sociedade empresária. Na época da sociedade, ele controlava a produção e o outro sócio a administração.

Logo depois da dissolução da sociedade, contratou uma pessoa para controlar todo o movimento de caixa da empresa. Renegociou prazos com todos os fornecedores para quitar débitos atrasados. Também estipulou como meta o pagamento de todos os valores tomados

em bancos. Após sentir que estava com o controle da situação, diminuiu e trocou funcionários da área administrativa.

O empresário aponta falta de visão e capacidade administrativa do sócio anterior como os principais causadores da má situação financeira em que a empresa se encontrava. Outra falha apontada foi a falta de percepção que o produto fabricado estava sofrendo forte pressão de produtos substitutos, obrigando a empresa a baixar cada vez mais seus preços. Neste aspecto, a empresa mudou sua atividade, trabalhando hoje com pedidos sob encomenda, onde agrega boa margem de lucro. A linha de produção antiga continua, hoje com apenas cinco funcionários. Mesmo assim, deixa uma boa margem de lucro pois a empresa não faz nenhum investimento em propaganda e é apenas “comprada” por clientes de longa data. Também não concede nenhum desconto ou dilatação de prazo por ser apenas um item secundário e a estratégia da empresa é encerrar a produção somente quando não houver mais pedidos.

Atualmente a empresa mantém conta corrente em apenas dois bancos, onde tem linhas de crédito disponíveis, mas tem apenas uma operação de investimento no valor de apenas quinze dias de faturamento. No futuro próximo, terá que fazer investimentos que serão bem analisados e apenas com linhas de investimento como Proger Urbano Empresarial ou cartão BNDES. Ao longo dos anos, a empresa fez vários investimentos sempre com recursos próprios ou financiando diretamente junto aos fornecedores como Ferramentas Gerais S. A. e outros.

O proprietário acha muito importante acompanhar tudo de perto e acaba centralizando as decisões. Como trabalhou por muitos anos em produção, ainda supervisiona toda a área.

Também faz a negociação com grandes clientes e, no caso de grandes entregas em que não pode haver falhas ou atrasos, vai junto pessoalmente no caminhão para garantir o cumprimento da parte da empresa no contrato. Afirma que no passado já teve problema de desleixo por parte de transportadoras e como algumas peças de grande valor unitário podem sofrer danos na viagem, prefere acompanhar o transporte.

As finanças pessoais são mantidas rigorosamente afastadas da empresa, endereçadas para a sua residência e debitadas em sua conta particular. A tentação de retirar mais da empresa do que o necessário para manter status na sociedade é a causa da morte de muitas empresas. A empresa tem que ser administrada olhando para um horizonte de longo prazo.

O maior problema da empresa hoje é a falta de capacidade de produção. Há grandes empresas que não consegue atender pois não teria a escala de produção necessária para atendê-las, mesmo com o produto já aprovado. Teria que fazer grandes investimentos e

provavelmente não conseguiria todo o valor necessário neste momento e também não pretende descapitalizar a empresa.

5.3 EMPRESA C

Empresa que tem como sócios amigos de infância, fundada em 2001, localizada em São Sebastião do Caí (RS), produzindo aparelhos de refrigeração industrial.. Possui 30 funcionários e faturamento superior a R\$3.000.000,00 anual.

Tem uma linha de aparelhos menores, produzidos em série e outra linha de aparelhos maiores feitos apenas sob encomenda. Esta empresa é fruto de uma iniciativa do Sebrae que incentivou um grupo de jovens empresários a fazerem o planejamento de suas empresas, bem antes de saírem do papel.

Na verdade, nunca passou por uma crise financeira séria. Nos primeiros anos, descontava muitos títulos pois não possuía capital de giro suficiente. A empresa foi financiada meses antes do seu início das atividades através de uma linha de financiamento chamada Proger Novos Empreendedores, hoje extinta. Com uma administração muito austera, mesmo nos seus momentos mais difíceis, jamais teve algum cheque devolvido ou título protestado.

A empresa tem como sócios um engenheiro de produção, com todo o conhecimento técnico e administrativo e um ex-gerente de produção em indústria similar. Na parte administrativa e comercial procura se cercar de pessoas bem qualificadas. Até mesmo na produção exige segundo grau e dá preferência para quem tenha cursos técnicos.

Como seu faturamento sobe constantemente, no ano passado a empresa ficou sem conseguir atender todos seus pedidos por falta de um pavilhão maior para comportar suas atividades. Acabou conseguindo um pavilhão maior que está ficando pequeno novamente, mas há área ao lado e o proprietário do mesmo já sinalizou que pode ampliar a área construída a qualquer momento.

A empresa também vai adquirir mais equipamentos para montar duas linhas paralelas, uma para equipamentos pequenos e outra para equipamentos maiores. Hoje tem muita perda de tempo devido trocas de matrizes que são constantes. Há equipamentos com capacidade ociosa que atenderão as duas linhas de produção tranquilamente.

Além da divisão em duas linhas de produção, a empresa está trabalhando no desenvolvimento de novo produto que será lançado ainda durante o ano ou então em 2008.

Após este lançamento, já há outro projeto a ser desenvolvido. A empresa está montando um setor especialmente para desenvolvimento de novos produtos. Hoje, apenas um especialista na área está atuando. Segundo o empresário, são produtos para nichos de mercado que estão surgindo devido à retirada do mercado e falência de grandes empresas do setor. Afirma também que introdução de novos produtos e o descarte de antigos é fundamental pois se a empresa tivesse permanecido no item inicialmente produzido já teria fechado as portas porque havia muitos concorrentes e o preço estava ficando cada vez mais baixo, não deixando nenhuma margem de lucro.

O administrador acha importante se manter atualizado profissionalmente e está cursando uma especialização em gestão empresarial. Também fez as primeiras exportações para o Mercosul e pretende aumentá-las gradativamente, sem afobação, pois quer adquirir experiência no ramo. Quando tiver maior volume de exportações, pretende utilizar créditos de ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio) e ACE (Adiantamento sobre Cambiais Entregues), pois acha que estas linhas têm custo compatível.

Atualmente a empresa está em franco crescimento no faturamento, com endividamento constante, até com leve diminuição. Mantém limites de crédito em vários bancos e, no caso de efetuar algum desconto de títulos, faz cotação com todos eles para conseguir taxa mais barata. Sabedores disto e como os títulos têm ótima liquidez, os bancos se esforçam para conseguir as melhores taxas possíveis.

Sobre o fato de ter tido toda a orientação inicial do Sebrae, afirma ser muito importante o planejamento de qualquer atividade, mas que só isto não é o suficiente. Afirma que eventualmente mantém contato com alguns colegas do projeto e poucos conseguiram ter êxito. Alguns praticamente não saíram do lugar, outros faliram tempos depois e outros acabaram se tornando funcionários de outras empresas.

Ressalta o fato de que muitas empresas, principalmente quando familiares, acabam sofrendo porque são administradas em conjunto com as finanças pessoais do proprietário. Nestes casos, geralmente as despesas dos proprietários são lançadas na empresa e as retiradas dos sócios acabam sendo maiores do que as inicialmente previstas.

A seguir, na seção 6, será feita uma análise dos resultados verificados.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Será feita análise de como os itens apontados na revisão bibliográfica foram encontrados nas empresas analisadas. Esta análise será feita seguindo divisão das variáveis em grupos, conforme classificação adotada anteriormente.

6.1 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Conforme a revisão bibliográfica, são apontados como principais:

a) Sazonalidade: no caso das empresas estudadas, este item não as afeta, visto seu faturamento ser constante durante todas as épocas do ano. Em outros setores como, por exemplo, produção de frutas cítricas na região do Vale do Caí (RS), de bebidas consumidas durante estações específicas do ano ou mesmo de chocolate artesanal na serra gaúcha com venda em datas comemorativas, a sazonalidade provoca concentração de grande parte do faturamento em épocas muito curtas do ano. Deverá haver um bom planejamento financeiro para não entrar em crise durante as fases de baixo faturamento, já que os custos fixos continuarão existindo.

b) Concorrência: neste quesito, as três empresas estudadas sofrem bastante pressão. A empresa A tem como concorrentes empresas muito fortes, fazendo-a ter dificuldades na expansão do seu número de clientes e obrigando-a a concentrar suas vendas em pequeno número de clientes mais próximos demograficamente. A vantagem seria o menor prazo de entrega e menor custo de frete, além de não ter que arcar com custos de propaganda.

A empresa B busca encontrar nichos de mercado cada vez mais diferenciados. Não há ambição de grandes saltos no faturamento, mas de um crescimento lento e gradual, procurando selecionar clientes com ótima performance de pagamentos e que operem até mesmo com pagamento contra entrega. Assim, não há necessidade de capital de giro para o ciclo financeiro da empresa. Analisando o endividamento da empresa, verifica-se que só possui duas operações de investimento a longo prazo no valor relativo a um mês de faturamento.

A empresa C está tentando produzir itens de maior complexidade. Acredita que a qualidade dos seus produtos é semelhante à dos concorrentes. Alega sofrer muito por ainda não ter um nome, uma imagem no mercado. Enquanto tem cinco anos de atividade, seus principais concorrentes já têm mais de 40. Muitas vezes, perde vendas mesmo com preço melhor por causa da falta de confiança por parte dos compradores.

c) Custo Brasil: as três empresas têm queixas neste aspecto. A empresa A acredita que toda a carga tributária está muito alta e acha absurdo pagar imposto sobre materiais que recicla, já que está ajudando a despoluir o meio-ambiente.

A empresa B reclama do alto custo da energia elétrica que, por grande capacidade demandada, acaba tendo de ser contratada. Nos momentos de ociosidade, a quantidade contratada tem que ser paga, embora às vezes parcialmente utilizada.

A empresa C, mesmo fazendo leilão com operações de desconto de recebíveis, acha que a taxa de juros está muito elevada. Por este motivo, está investindo bastante na ampliação do mercado externo para, além de outras vantagens, ter acesso a recursos com taxas internacionais em linhas como ACC e ACE, por exemplo.

d) Ausência de pesquisa de mercado: neste item, as três empresas não estão investindo. As empresas B e C participam de feiras regularmente para verificar o que estão fazendo os concorrentes.

6.2 ASPECTOS OPERACIONAIS

Os principais apontados pela revisão bibliográfica são:

a) Estoques mal dimensionados: as três empresas acreditam não ter estoques em demasia, mesmo estando sujeitas ao grande poder de barganha dos fornecedores do setor siderúrgico. A empresa A tem estoque considerável de material reciclável que não estaria fora de controle, mas seria uma necessidade devido a pouca oferta deste insumo no mercado. Alega que o custo de comprar material virgem seria mais oneroso do que manter estoque de material reciclado por um período mais extenso.

As empresas B e C também fazem compras conforme capacidade de transporte dos caminhões em alguns itens, mas como o consumo é maior, o impacto não é tão significativo.

A empresa B tem grande estoque de rebarbas de aço que estão sendo guardadas para utilização quando a empresa implantar um forno a indução nos próximos anos.

b) Maquinário obsoleto: as três empresas estão investindo em modernização dos equipamentos necessários. Aqui há uma grande diferença: a empresa A, por não ter limites de crédito favoráveis nos bancos, acaba tendo que investir na compra de equipamentos através da entrega de cheques recebidos dos seus clientes. Sabedores de um maior risco, os fabricantes de máquinas acabam cobrando um ágio sobre o preço normal dos equipamentos. A empresa afirma que não pode esperar para fazer os investimentos sob pena de ser excluída do mercado pelos seus clientes, cada vez mais exigentes.

Recentemente, mudou-se para um pavilhão novo, onde inclusive teve que instalar uma rede elétrica externa com potência adequada para seus equipamentos. Não teve acesso a recursos destinados para o investimento, mas para capital de giro.

Por sua vez, a empresa B tem plano de investimentos para aproximadamente dez ou quinze anos. Não estão bem definidas as datas para implantação de todas as melhorias, mas há uma seqüência certa de como isto deverá ser feito. Para estes investimentos, a empresa deverá utilizar grande parte de recursos próprios. O restante, será buscado junto ao sistema financeiro, através de operações de longo prazo e custos reduzidos.

A empresa C está implantando uma segunda linha de produção. Necessitará de várias máquinas novas, as quais serão financiadas através do sistema financeiro, com operações de longo prazo. Esta empresa investe constantemente em modernização visando aumento de produtividade e qualidade. Como a empresa tem apenas cinco anos de funcionamento, as primeiras máquinas, adquiridas através de financiamento, já foram retiradas da linha de produção antes mesmo de estarem totalmente pagas.

c) Inadimplência: atinge principalmente a empresa A. Esta, inclusive, já enfrentou vários momentos de crise aguda por ter venda concentrada em poucos clientes. Toda vez que há uma inadimplência, a empresa enfrenta sérias dificuldades financeiras. Já as empresas B e C possuem setor específico de cobrança, o que ajuda a diminuir a inadimplência. A empresa C já implantou um sistema para análise de risco de crédito, fator que já a levou a não efetuar diversas vendas devido à grande probabilidade de não recebimento de valores de direito.

d) Problemas com mão-de-obra: as empresas se queixam dos altos custos existentes sobre o salário diretamente pago aos funcionários. Além disso, há problemas de qualificação.

A empresa C tem vagas para funções mais especializadas praticamente o tempo todo. Talvez contribua para isto o fato de exigir no mínimo o ensino médio para a área de produção.

e) Falta de foco em prioridades: as empresas entendem que estão bem focadas. Cabe ressaltar que esta é uma visão interna e sujeita às interpretações de cunho pessoal dos empresários.

6.3 ASPECTOS PESSOAIS

Conforme a revisão bibliográfica, os principais são:

a) Inexperiência no ramo: o proprietário da empresa A diz ter sofrido muito, mesmo tendo trabalhado por anos em grandes empresas que fabricam produtos similares. Afirma que chegou a gravar clandestinamente detalhes de máquinas no seu último emprego para depois copiá-las. Mesmo assim, teve sérias dificuldades por falta de experiência na parte administrativa.

A empresa B teve que mudar seu produto principal pois estava com ciclo de vida na fase final. Encontrou um novo produto bem diverso do primeiro. Relata que no período inicial teve grandes dificuldades pois ainda não tinha o domínio sobre a técnica para fabricar grandes peças. Muitas vezes, por algum pequeno detalhe, uma peça de uma tonelada ou mais acabava perdida.

A empresa C também mudou bastante em relação ao produto inicial e acredita que se não tivesse tomado esta atitude provavelmente estaria com as portas fechadas pois havia ingressado em um setor muito concorrido e de margens de lucro cada vez menores. A migração para o produto atual foi lenta e progressiva, com baixíssima produtividade, já que havia pouca automatização para produção do novo item. Mesmo com relativa tranquilidade financeira, atualmente a empresa está estudando dois novos produtos para o futuro, a serem lançados em momentos diferentes.

b) Desentendimentos entre sócios: as empresas A e C afirmam não haver esta espécie de problema. Já a empresa B é, na prática, uma firma individual. Este pode ser um fator de fracasso financeiro e desgaste pessoal, já que muitas sociedades são constituídas entre familiares ou amigos muito próximos.

c) Falta de autocrítica: as empresas afirmam que procuram analisar as causas internas que as levam a enfrentar problemas. Este quesito também é muito subjetivo já que o ser humano tende a colocar a origem dos seus problemas nos outros.

6.4 ASPECTOS FINANCEIROS

Conforme a bibliografia, são os mais numerosos e seguem abaixo:

a) Formação de preços: percebe-se que nenhuma das três empresas estudadas tem de fato um sistema próprio de formação de preços. O que acabam fazendo é observando atentamente os preços praticados no mercado, tentando diminuir cada vez mais seus custos visando obterem lucro.

b) Custos: as empresas não possuem cálculo preciso dos seus custos. Este parece ser um setor onde a maioria das pequenas empresas tem sérias deficiências. Isto acaba ocasionando vendas abaixo dos custos de produção ou com margem de lucro insuficiente para que a empresa possa continuar investindo em aprimoramentos e aumento de produção.

c) Negociação com fornecedores: as empresas afirmam que não têm muita força para negociação junto aos fornecedores. Normalmente esses fornecem algumas opções e a empresa terá que optar pelo que achar mais favorável. O que as empresas tentam fazer é vender aos seus clientes com prazo menor do que o recebido dos fornecedores, mas esta prática tem seus limites. A empresa A sofre o “efeito sanduíche” por ter poucos e grandes fornecedores e fornecer para grandes e poucos clientes. Assim, não consegue impor prazos para recebimento de vendas muito favorável, obrigando-a a ter grande volume de recursos aplicado em capital de giro. Já a empresa B consegue fazer boa parte de suas vendas com condição de pagamento contra-entrega. Nestes casos, ou a empresa manda cheque através do transportador, ou faz o depósito diretamente na conta corrente no dia do recebimento da mercadoria.

d) Negociação com clientes: como relatado acima, a empresa A tem dificuldades neste quesito. Já as empresas B e C têm vendas desconcentradas e acabam conseguindo melhorar consideravelmente suas negociações. A empresa C, através de sua análise de risco do cliente, oferece condições diferenciadas conforme o perfil do cliente calculado pelo sistema. Há casos de clientes com risco muito elevado em que só aceita pagamento antecipado.

e) Falta de capital de giro: este é um problema crônico da empresa A. Seu proprietário acredita que na iniciou o negócio com pouco capital de giro, mas sua necessidade foi aumentando porque as vendas cresceram acima do inicialmente previsto. A empresa B sempre optou por crescimento lento e gradual, fazendo a grande maioria dos investimentos com capital próprio. Há receio de ficar sem capital de giro, talvez pelas dificuldades enfrentadas pela empresa no passado. A empresa C é ambiciosa, com planos de expansão contínua. Este ritmo só não é maior porque seus proprietários acreditam que os juros atualmente praticados no mercado forçam a empresa a basear o aporte de capital de giro necessário através da margem de lucro.

f) Prazos de compra e de venda: as três empresas são unânimes em afirmar que não há grandes margens de negociação nestes itens. Há padrões de mercado bastante solidificados e geralmente os iniciantes acabam tendo que se submeter às imposições dos agentes de mercado mais fortes ou tradicionais.

g) Endividamento progressivo: mesmo com controle parcial da situação, as dívidas da empresa A não aumentam ao se fazer uma comparação anual. Há flutuações significativas, mas existe um máximo. Talvez até pela dificuldade de obtenção de mais crédito junto ao sistema financeiro. A empresa B praticamente não tem endividamento, apenas com operações de investimento de longo prazo. A empresa C acaba utilizando desconto de recebíveis, sempre com taxas negociadas, visando suprir sua necessidade de capital de giro, já que apresenta crescimento constante no seu faturamento.

Este talvez seja o item que mais deveria preocupar o empresário. Na rotina bancária, percebe-se que normalmente uma empresa que aumenta suas dívidas mês a mês tem grande probabilidade de problemas financeiros sérios no médio prazo.

h) Inchaço na folha de pagamento: as empresas acreditam que têm perfeito controle sobre os gastos com folha de pagamento. No geral, parece que os salários pagos são baixos. A empresa B está discutindo com empresas de assistência técnica o valor dos contratos.

i) Custo financeiro elevado: a empresa A tem significativos valores como despesas financeiras. Já foi por diversas vezes aconselhada pelo banco a abrir contas em mais bancos, já que não consegue crédito suficiente e trabalha com apenas dois bancos. Sob a alegação das altas tarifas para manutenção de conta, não percebe como perde dinheiro através do pagamento de inúmeras tarifas sobre excessos na conta ou devolução de cheques. Isto sem falar que não tem poder de barganha para taxas melhores nos seus descontos de recebíveis

pois está sempre com as margens tomadas. A empresa B, além de não utilizar capital de giro, chega ao extremo de duvidar dos cálculos de CPMF feitos pelos sistemas dos bancos. A empresa C também tem um bom controle sobre despesas bancárias e só efetua algum desconto de recebíveis após ter feito um verdadeiro leilão com todos os bancos onde mantém conta.

j) Ausência de fluxo de caixa: a empresa A tem relativo controle sobre fluxo de caixa, facilitado em parte ao pequeno número de cheques entregues pelos bancos. A empresa B delegou o fluxo de caixa totalmente ao responsável pelo pagamento e recebimento de contas. O empresário não se envolve diretamente. Na empresa C há um controle bastante rígido sobre o fluxo de caixa, com uma pessoa responsável por contas a receber e outra por contas a pagar. A administração fica a cargo do sócio responsável pela parte administrativa da empresa.

k) Falta de um sistema de informações gerenciais: na empresa A, tudo é manual. Há um computador instalado, mas até mesmo os extratos bancários são retirados no terminal de auto-atendimento da agência diariamente. O controle sobre títulos a receber é quase inexistente e muitas vezes o cliente só cobra o devedor quando o banco entra em contato comunicando do reembolso de algum título. Neste momento, já não há mais muito que fazer pois o título já estará em cartório e haverá despesas de cartório e de reembolso. A margem de lucro estará seriamente sacrificada.

A empresa B não é um exemplo em termos de sistemas de informações gerenciais, mas pelo menos aboliu o *office boy*, fazendo praticamente todas as suas transações bancárias via internet. Talvez tenha problemas internos nesta parte, mas como trabalha sempre com bom saldo no caixa, estes passam despercebidos.

A empresa C também faz todas as suas transações por internet e tem um setor administrativo bem desenvolvido. Buscou assessoria nas áreas contábil, tributária e de desenvolvimento de novos produtos. Nenhuma das empresas tem sistema integrado. Cada setor acaba sendo uma ilha, sem interligação direta com os demais.

A seguir, na seção 7, serão feitas as considerações finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o número reduzido de empresas participantes do estudo, pertencentes a um mesmo setor, localizadas todas na cidade de São Sebastião do Caí (RS), constituição e administração familiar, mão-de-obra pouco qualificada e o curto espaço de tempo disponível para acompanhamento mais detalhado do dia-a-dia das empresas, foram apontados os principais itens críticos apontados pelas empresas, em consonância com a revisão bibliográfica, bem como aqueles que as empresas consideram menos importantes para o sucesso do seu negócio.

Inicialmente, serão indicados os itens de consenso: concorrência, custo Brasil, maquinário obsoleto, inadimplência, problemas com mão-de-obra, inexperiência no ramo, custos, negociação com fornecedores, negociação com clientes, falta de capital de giro, prazos de compra e de venda, endividamento progressivo, inchaço na folha de pagamento, custo financeiro elevado, ausência de fluxo de caixa, falta de um sistema de informações gerenciais.

Referente aos itens acima, há vários que não estão atingindo as empresas estudadas, mas são aqueles que os seus proprietários acham de importância fundamental para o sucesso dos seus negócios. Entre estas variáveis, existem algumas que podem ser controladas através de medidas administrativas. Outras, no entanto, são conseqüências do pequeno porte das empresas, da falta de tradição no mercado, da ausência de mão-de-obra qualificada, da legislação vigente, etc.

Será feita uma análise mais detalhada destes itens. A concorrência geralmente atinge em maior grau as pequenas empresas. Para sofrer menos estes impactos, elas se vêem obrigadas a encontrar nichos de mercado que absorvam produtos diferenciados e menos sensíveis a preços, sob pena de não obterem retorno suficiente para manutenção das suas atividades.

O custo Brasil é um item que atinge as empresas em geral e preocupa muito as empresas estudadas. A alta carga tributária, deficiências na infra-estrutura de transportes, com sucateamento da rede ferroviária, péssima qualidade das rodovias e melhorias a fazer nos portos, burocracia na obtenção de documentos diversos são apenas alguns dos exemplos. A legislação trabalhista também é apontada como fonte de altos custos se comparada com a legislação de outros países.

O maquinário obsoleto pode excluir as empresas do mercado. Isto pode acontecer devido à falta de qualidade dos produtos, escala insuficiente, especificações técnicas diversas, baixa produtividade em relação aos concorrentes.

A inadimplência deveria ser uma preocupação constante em qualquer empresa mas, no caso das empresas estudadas, atinge fortemente a empresa A pois a mesma tem forte concentração de vendas em poucos e grandes clientes. Por várias vezes, inadimplências localizadas praticamente inviabilizaram a continuação dos negócios da empresa. Já a empresa C implantou um sistema de análise de crédito visando diminuir sua exposição a potenciais inadimplentes.

Quanto à qualidade da mão-de-obra, fica evidente a insatisfação nas três empresas neste item. A empresa A, até por eventuais atrasos na folha de pagamento, acaba formando mão-de-obra que quando está com alta produtividade troca a empresa por propostas até semelhantes de concorrentes. A empresa C tem vagas quase que permanentemente pois não abre mão da formação em nível de segundo grau para o setor de produção. Cartazes tentando atrair mão-de-obra são freqüentes em pontos de grande circulação de pessoas na cidade. Além disso, sempre dá preferência a pessoas que já possuam algum curso técnico na área da metalurgia.

Custo é um item em que as três empresas admitem possuírem deficiências. O pior é que neste aspecto não há como tomar por base os concorrentes como fazem quanto ao preço de vendas. Os custos mal calculados podem aniquilar com qualquer empresa se não revistos no tempo oportuno.

Negociação com fornecedores preocupa todas as empresas, mas elas estão conscientes que neste aspecto sua margem de manobra é bastante reduzida, especialmente porque diversos fornecedores são de grande porte.

A negociação com os clientes é um fator de extrema importância, até para tentar compensar a falta de poder em relação aos fornecedores. O pior que pode acontecer é a empresa se encontrar entre grandes fornecedores e grandes clientes. Neste caso, a margem para negociação é praticamente nula.

A falta de capital de giro preocupa as três empresas. Por isto, há o cuidado para não tentar crescer acima das possibilidades. Nem sempre é possível adiar investimentos, sob pena de acabar perdendo mercado e competitividade. Este é um item que acaba causando a falência de muitas empresas recém-constituídas que projetaram o capital de giro necessário abaixo do

exigido. Isto pode acontecer porque os empresários não calculam que o negócio terá um período para atingir o ponto de equilíbrio, achando que já terão lucro logo ao iniciar as atividades.

O custo financeiro é considerado pelas três empresas e pode acabar minando o lucro da empresa. Pode ser ocasionado por falta crônica de capital de giro, custos calculados abaixo do real, preço de venda abaixo do necessário para haver lucro, entre outras.

O sistema de informações gerenciais é considerado importante, embora nenhuma das três empresas esteja com sistemas de informação integrados. Assim, ainda há muito retrabalho e dificuldade na obtenção de informações que deveriam estar ao dispor dos administradores através de uma simples consulta a qualquer terminal de computador. Poderia até haver economia com despesas que as empresas têm com o pessoal de administração.

Outros itens foram considerados secundários pelas empresas estudadas: sazonalidade, ausência de pesquisa de mercado, estoques mal dimensionados, falta de foco em prioridades, desentendimentos entre sócios, falta de autocrítica, formação de preços.

Como são empresas que fabricam produtos que são vendidos o ano todo, não há interferência dos aspectos da sazonalidade. Quanto a estoques, talvez o fato de possuírem pequenos pavilhões industriais não permita que acumulem grandes volumes.

No item formação de preços, as empresas entendem que não possuem muita margem de manobra, tendo que praticar preços competitivos sob pena de exclusão do mercado. O aspecto crítico, neste caso, seria o cálculo dos custos, já que estes podem ser totalmente incomparáveis entre dois fornecedores de produtos semelhantes.

Quanto à pesquisa de mercado, as empresas ainda acham que não têm condições de arcar com os custos, reservando-a para as empresas de maior porte. Referente falta de foco em prioridades e falta de autocrítica, seria difícil a admissão destes aspectos, já que é sempre mais cômodo culpar aspectos externos do que admitir as próprias deficiências.

Já quanto a desentendimento entre sócios, talvez este item aparecesse mais em pesquisas com sócios de empresas que acabaram falindo, conforme pesquisa feita pelo SEBRAE (2005).

Este trabalho não encerra o assunto. Novos estudos poderão ser feitos comparando, por exemplo, com o que acontece em outras regiões, em outros setores, com empresas de maior tradição no mercado. Também seria interessante acompanhar empresas por um período

mais prolongado de tempo para verificar os resultados de mudanças implantadas. Outra alternativa seria acompanhar empresas que estejam no mesmo estágio de crise financeira.

8 BIBLIOGRAFIA

- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação*. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2000.
- BIO, Sérgio R. *Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial*. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. *Gestão Financeira das Empresas: Um Modelo Dinâmico*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CHER, Rogério. *A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: O Que Saber para Administrá-las*. São Paulo: Maltese, 1990.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI*. São Paulo: Atlas, 1998.
- IBGE. Disponível em www.ibge.gov.br.
- LUCATO, Wagner Cezar. *Gestão de Pequenas e Médias Empresas*. 2ª edição. São Paulo: Fênix, 2005.
- MELO, Ivo Soares. *Administração de Sistemas de Informação*. Pioneira. São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Sistemas de Informações Gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sílvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br.
- SILVA, José P. da. *Análise Financeira das Empresas*. São Paulo: Atlas, 1988.
- SOUSA, Antonio de. *Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: Elsevier, 2007.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.