

GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR SUPERMERCADISTA DE MOSSORÓ-RN

João Paulo Lima Rodrigues

E-mail: jplimarodrigues@yahoo.com.br

Maurílio Alves de Melo

E-mail: maurilio.mello@hotmail.com

Rodrigo José Guerra Leone

E-mail: r.leone@uol.com.br

Envio em: Maio de 2015

Aceite em: Janeiro de 2016

RESUMO: Este artigo buscou analisar as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista de Mossoró/RN. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, de caráter essencialmente quantitativo e como pesquisa de campo. O universo da pesquisa foi constituído por 70 empresas. Optou-se por realizar a pesquisa do tipo censitária, através de um questionário estruturado, com base em 11 dimensões envolvendo temas de gestão financeira. Dentre os principais resultados, detectou-se que as empresas utilizam apenas ferramentas básicas de controle financeiro, como controle do patrimônio imobilizado, controle de estoques e contas a pagar e a receber. Por outro lado, diversos problemas ou falhas gerenciais foram detectados, tais como: falta de relatórios para tomada de decisão, falta de planejamento e orçamento financeiro, falta de estudo acerca das possibilidades de investimento e financiamento e inutilização de indicadores e instrumentos financeiros. Estabelecem seus preços principalmente baseados nos preços da concorrência, e, em menor escala, adotando a taxa *mark-up*. Com relação aos problemas gerenciais e financeiros enfrentados, a concorrência foi a mais evidente, seguido de falta de capital de giro e falta de organização.

Palavras-chaves: Gestão financeira. Micro e pequenas empresas. Supermercados. Problemas gerenciais e financeiros.

FINANCIAL MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL FIRMS: A STUDY IN THE SECTOR OF SUPERMARKET IN MOSSORÓ-RN

ABSTRACT: This article investigates the practices and problems of financial management in micro and small enterprises in the supermarket sector Mossoró/RN. The research was characterized as descriptive, essentially quantitative character and how field research. The research sample consisted of 70 companies. We opted to conduct the census type survey, using a structured questionnaire based on 11 dimensions involving themes of financial management. Among the main results, it was found that companies using only basic tools for financial control, as control of fixed assets, inventory control and accounts payable and receivable. On the other hand, many problems or management failures were detected, such as lack of reports for decision making, lack of financial planning and budgeting, lack of study on the possibilities of investment and financing, and disposal of financial instruments and indicators. Set their prices based primarily on price competition, and to a lesser extent, adopting the mark -up rate. With regard to managerial and financial problems facing the competition was the most obvious, followed by lack of capital and lack of organization.

Keywords: Financial Management. Micro and small enterprises. Supermarkets. Managerial and financial problems.

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica mundial, percebe-se avanço e expansão da competitividade entre as organizações na disputa pelos mercados. Segundo Mendonça (2002), houve muitas transformações no âmbito organizacional devido a várias mutações da economia internacional, como por exemplo, a elevação da concentração de capital, novas tecnologias e ferramentas de gestão, modificações nos hábitos de consumo e nas relações de trabalho, bem como maior inserção no país das redes mundiais de varejo. Diante de tal situação, as empresas precisam se municiar de instrumentos que lhes deem maior segurança em suas operações, como forma de se prepararem para enfrentar a elevada concorrência, sendo notória a necessidade de os gestores buscarem continuamente informações relevantes que norteiem as suas decisões.

A utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão financeira possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos que elas estão tomando. Dentre outras vantagens, é possível avaliar o patrimônio da empresa, controlar seus estoques, emitir relatórios gerenciais, gerenciar melhor o caixa, conhecer seu poder de pagamento, saber o quanto está custando seu produto, identificar onde estão seus gargalos financeiros e planejar com mais eficiência suas finanças, de maneira que possam ter maiores subsídios para uma melhor tomada de decisão.

As micro e pequenas empresas (MPE's) possuem uma representatividade bastante significativa no cenário nacional. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) as MPE's respondem por 98% dos estabelecimentos produtivos, responsáveis por cerca de 20% do PIB e 60% da oferta de emprego. Apesar da significativa representatividade das micro e pequenas empresas no cenário nacional, a sua gestão é caracterizada por algumas peculiaridades, que acabam por gerar dificuldades ou problemas na condução do seu negócio. De acordo com Souza (2007) são comuns as micro e pequenas empresas enfrentarem algumas situações como a elevada concorrência, falta de capital de giro próprio, vendas sazonais, ausência de um controle dos custos, estoques mal dimensionados, falta de critérios na análise dos clientes e no método de formação do preço de venda, ou seja, são fatores que acabam contribuindo para o insucesso de muitas empresas desse porte.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), os fatores que mais causam a mortalidade das empresas estão relacionados à gestão financeira, com a falta de capital de giro ficando em primeiro lugar (42%) e problemas financeiros em terceiro lugar (21%), fechando o pódio a falta de clientes em segundo lugar (25%). Dessa forma, fica caracterizada uma deficiência por parte dos empresários em saber conduzir a gestão financeira de seu negócio, o que afeta de maneira significativa os resultados das empresas.

Conforme Garcia (2004), uma análise aprofundada da gestão financeira dentro da própria empresa, buscando compreender como ela é realizada, torna-se relevante e necessária, apesar da política tributária vigente, das críticas manifestas ao sistema econômico do país

e de muitas outras circunstâncias externas à empresa, haja vista os fatores financeiros serem apontados como os principais fatores responsáveis pela mortalidade das empresas.

Diante desse contexto, propõe-se a seguinte questão: **Quais as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista de Mossoró-RN?**

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista de Mossoró no Estado do Rio Grande do Norte, traçando o perfil das empresas participantes e de seus gestores financeiros, identificando os instrumentos e técnicas de gestão financeira utilizados pelas empresas envolvidas e apontando os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As empresas classificadas como micro e de pequeno porte vêm cada vez mais ganhando espaço e importância no âmbito econômico e social, juntamente com seu crescimento evidente e contínuo. Terence (2002) afirma que essas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico das nações, haja vista incitam a competição, produzem bens e serviços com mais eficiência, já que possuem estruturas enxutas, além de contribuir para as empresas de grande porte, ao exercer funções de suporte conectando os produtores aos clientes.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) também enfatiza a importância das pequenas empresas. Segundo a instituição 97,4% de unidades locais são de pequenas e médias empresas em geral; enquanto apenas 2,6% representam grandes empresas. Representam 54,6% do pessoal assalariado, 70% do total do pagamento dos salários e outras remunerações, sendo a média salarial de 2,4 salários mínimos.

Verifica-se na gestão das pequenas empresas a não profissionalização da gestão financeira, administram intuitivamente, possuem conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais obsoletos, não possuem conhecimentos de técnicas de administração, concentram funções, decisões e poderes, baixo grau de formalidade, estrutura simples e flexível, reduzido grau de maturidade, escassez de recursos, não possuem poder de barganha quando da negociação com fornecedores, pequena participação no mercado, capital financiado basicamente pelo proprietário, além de que, muitas vezes, a pequena empresa é do tipo familiar, no qual os próprios membros da família ocupam cargos que exigem conhecimento e competência técnica, e nem sempre os ocupantes desses cargos possuem a qualificação necessária para o desempenho de suas funções. (LEONE, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; PINHEIRO, 1996; TAYLOR, 1999).

As pequenas empresas também possuem como característica serem administradas por um único dirigente proprietário, o que faz com que o processo de tomada de decisão ocorra com maior rapidez, conferindo uma maior flexibilidade a essa estrutura empresarial (CAS-

SAROTO FILHO; PIRES, 1998). Terence (2002) também observa alguns fatores positivos nas MPE's, como a flexibilidade, proximidade com clientes e fornecedores, funcionários mais dedicados e maior rapidez para modificar produtos e processos.

Barros e Modonesi (1993) consideram os problemas enfrentados pelas pequenas empresas como internos e externos. Citam como problemas internos: centralização de decisões, estrutura organizacional não definida, limitada capacidade administrativa dos gerentes, decisões tomadas com base na intuição, falta de planejamento financeiro, de controles de estoques e de controle de qualidade na aquisição de matéria-prima. Já como problemas externos mencionam a instabilidade e expansão dos mercados, exigências fiscais por parte dos órgãos governamentais e falta de um bom modelo de financiamento em longo prazo.

2.2. GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Os fatores determinantes para que uma empresa obtenha sucesso ou fracasso nos seus negócios passam fundamentalmente pela forma como ela conduz suas finanças. A compreensão dos princípios e fundamentos da administração financeira torna-se crucial para que haja boa gestão empresarial. Azevedo (2010) assevera que o setor financeiro de uma empresa é amplo e dinâmico, de maneira que deve ser administrada por meio de critérios profissionais. Afirma ainda que o grau de sucesso de uma empresa está diretamente relacionado ao nível de qualificação de seus gestores financeiros, sendo este fator fundamental para o crescimento das micro e pequenas empresas. De acordo com Hoji (2003) as funções básicas da gestão financeira de uma empresa compreendem a tomada de decisões de investimento, decisões de financiamento, análise, planejamento e controle financeiro. Loddi (2008) comenta que o interesse despertado pelas pequenas empresas advém do reconhecimento de que estas são capazes de colaborar num melhor desempenho da política do Estado e num fortalecimento

Estudo realizado por Kassai (1997) concluiu que são características dos pequenos empresários o fato de terem começado a trabalhar cedo, são provenientes de famílias carentes, detêm conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, mas não sobre ferramentas de gestão ou administração. Em função disso, enfrentam vários problemas na condução do negócio, como dificuldades na administração de pessoal, de produção, de compras e de capital de giro, sendo este último o mais difícil de contornar.

Estudo realizado pelo SEBRAE (2007) demonstra a taxa de mortalidade das pequenas empresas, sendo os números motivo de preocupação. Das empresas com até dois anos de constituição, 49,4% são encerradas, chegando a 56,4% em empresas de até três anos de funcionamento e 59,9% naquelas com até quatro anos de fundação. Na mesma pesquisa foram abordadas as causas para o encerramento destas empresas, sendo fatores financeiros os principais vilões desta constatação, com a falta de capital de giro ficando em primeiro lugar (42%) e problemas financeiros em terceiro lugar (21%), fechando o pódio a falta de clientes em segundo lugar (25%).

Diante das evidentes diferenças entre as grandes empresas e as MPE's, tanto no que diz respeito à capacidade de obter recursos junto aos mercados, bem como na maneira com que são conduzidas, Weston e Brigham (2000) avaliam a necessidade de modificar os prin-

cípios financeiros e administrativos para a atuação das micro e pequenas empresas. Para os mesmos autores, a falta de histórico financeiro e de capacitação técnica dos gestores são fatores que contribuem para a insuficiência de recursos nas micro e pequenas empresas.

Observa-se, desta forma, a relevância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas, os benefícios que uma gestão financeira eficiente, pautada na adoção de ferramentas e técnicas, pode trazer para estas estruturas empresariais, sob o enfoque de continuidade das mesmas. Cardeal (2006) comenta que para alcançar sucesso na gestão financeira, os conhecimentos de planejamento, de administração do capital de giro e o uso de ferramentas de controle de caixa precisam estar presentes na rotina diária dos gestores empresariais, contribuindo para a redução das altas taxas de mortalidade apresentadas pelas pesquisas mencionadas anteriormente.

3. METODOLOGIA

A tipologia de pesquisa adotada foi descritiva, haja vista que foram realizadas observações, registros e análises de fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, expondo características da população, em virtude de que a questão principal do estudo, consiste em analisar as práticas e os problemas de gestão financeira das empresas pesquisadas. Dessa forma, este tipo de pesquisa atende aos seus objetivos. A pesquisa também se caracteriza quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo, tendo em vista a investigação empírica junto aos gestores das empresas supermercadistas de micro e pequeno porte de Mossoró-RN. Quanto à natureza, a pesquisa tem caráter essencialmente quantitativo, pois se fez uso da quantificação tanto nas formas de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas.

O universo desta pesquisa constituiu-se das micro e pequenas empresas do ramo de supermercados do município de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte. Na busca pelas informações da quantidade de empresas desse setor na região, segundo dados fornecidos pela Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte – JUCERN (2012) foram encontradas 70 empresas classificadas como micro e de pequeno porte, de acordo com a classificação estabelecida pelo SEBRAE, o qual adota como critério o número de funcionários que a empresa possui em seu quadro de pessoal. Sendo assim, optou-se por fazer uso da pesquisa censitária.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado. Foram utilizados 11 blocos de questões, aqui denominados de dimensões. Foi utilizada a escala de Likert de onze pontos (0 a 10) para todas as dimensões, exceto para a primeira (Perfil), que foi de múltipla escolha, em um roteiro elaborado previamente, com perguntas fechadas, aplicado aos responsáveis pela gestão financeira das empresas estudadas.

Os dados foram coletados em visitas a cada uma das empresas supermercadistas envolvidas na pesquisa, quando se aplicou o questionário junto ao responsável pela gestão financeira, sendo então tabulados em planilhas eletrônicas, a fim de agrupar as respostas a partir de cada dimensão. Foi utilizada basicamente a estatística descritiva para o tratamento dos dados, com a distribuição de frequências, medidas de posição ou de tendência central (média, moda, mediana) e medida de dispersão (desvio padrão). Utilizou-se também a Correlação de Spearman (ρ) com o intuito de verificar possíveis relações existentes entre vari-

áveis e dimensões. A literatura sugere que há uma correlação forte quando seu coeficiente é maior do que 0,7 ou menor que -0,7. Para esta pesquisa, foi adotado esse critério, bem como um nível de significância de 0,05 ou 5% (margem de confiança de 95%). Utilizou-se como ferramenta para calcular o coeficiente de correlação de Spearman bem como o teste de significância o *software Statistical Packet for Social Sciences* (SPSS) versão 19.0.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL

Para traçar o perfil das empresas participantes e de seus gestores financeiros questionaram-se seis itens: tempo de funcionamento da empresa, quantidade de funcionários, faturamento anual médio, o responsável pela gestão financeira e seu grau de escolaridade, além de sua experiência profissional na área financeira.

O tempo de funcionamento das empresas pesquisadas demonstra que quase todas (85,9%) já ultrapassaram o tempo crítico dos primeiros anos de vida, sendo que as demais (14,1%) têm pelo menos quatro anos de vida. Com relação ao número de funcionários, os resultados apontam uma predominância considerável de microempresas (85,9%), ficando as de pequeno porte com uma pequena fatia de 14,1%. 85,9% das empresas têm um faturamento anual médio de até 244 mil reais, sendo que 52,8% destes faturam menos de 100 mil reais por ano.

Quando questionados sobre quem era o responsável pela gestão financeira da empresa, apenas 3,1% responderam que era um dos sócios que possuía capacitação em gestão financeira, sendo que a grande parcela ficou com a opção “Outro” (87,5%), no qual todos que responderam dessa forma têm a gestão financeira sob a responsabilidade do próprio proprietário da empresa. Os demais respondentes (9,4%) possuem um escritório terceirizado cuidando de suas finanças.

O grau de escolaridade da figura responsável pela gestão financeira também denota carências em sua formação acadêmica. O maior nível de formação encontrado foi o ensino superior completo, no qual apenas um respondente (1,6%) possui um curso de graduação completo (graduação em administração). A predominância é o ensino médio completo (56,2%), seguido do ensino fundamental completo, com um percentual considerável de 37,5%, e ensino fundamental incompleto com 4,7%.

A última variável analisada na dimensão perfil foi a experiência profissional dos respondentes na área de finanças. Assim como na primeira variável desta dimensão (tempo de funcionamento), e até pelo fato destas duas dimensões estarem intimamente ligadas, os resultados apontam para uma quase totalidade das respostas (93,8%) de experiência profissional na área financeira maior que cinco anos, estando os demais respondentes (6,2%) logo atrás, com experiência de 3 a 5 anos.

4.2. ORGANIZAÇÃO E CONTROLE

A dimensão denominada “Organização e Controle” buscou averiguar entre as empresas pesquisadas como estas se organizam internamente com relação às suas finanças, bem como se utilizam algumas ferramentas de controle, como o controle de estoques e do patrimônio imobilizado. Questionou-se primeiramente acerca do controle do patrimônio imobilizado ou permanente da empresa. Os resultados apontaram para uma concordância parcial entre a maioria dos pesquisados, com predominância de resposta entre as opções 6 e 8 (76,6%). Do total dos respondentes, 87,5% concordaram com a afirmativa, o que demonstra que as empresas estão acompanhando bem o seu patrimônio imobilizado.

Com relação ao controle de estoques, objeto do segundo questionamento da dimensão em discussão, o resultado apresentou-se similar ao primeiro, no qual novamente houve uma predominância de respostas entre as opções 6 e 8 (68,8%), sendo que 76,6% concordaram com a afirmativa, indicando uma preocupação das empresas também com seus estoques.

Os outros dois questionamentos acerca da dimensão “Organização e controle” também tiveram respostas semelhantes, porém no outro extremo de concordância. Enquanto as variáveis de controle apresentaram níveis de concordância, as relacionadas com a organização mostraram-se ser tendentes à total discordância, evidenciando a fragilidade das MPE’s nesse quesito. Quando questionados sobre o grau de utilização de procedimentos internos relacionados a finanças, mais especificamente se existem fluxogramas financeiros em suas empresas, o nível de discordância atingiu o percentual de 81,3%, sendo que 29,7% discordam totalmente dessa afirmativa. Apenas 9,4% disseram ter algum tipo de fluxograma financeiro. Já com relação à existência de relatórios financeiros como forma de auxílio no processo de tomada de decisão, 87,5% discordaram de alguma forma dessa afirmativa, sendo a resposta mais contundente a opção zero, com 26,6%. Essa dificuldade em utilizar esses relatórios pode ser uma justificativa para a não utilização dessa ferramenta nas empresas pesquisadas nesse estudo. Outra explicação para esse fato seria o baixo nível de escolaridade dos responsáveis pela gestão financeira das empresas, que em sua maioria são os próprios proprietários, desprovidos de qualificação e de capacitação para gerenciar suas finanças, conforme já discutido na primeira dimensão.

4.3. ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

Para a dimensão que trata da análise do capital de giro das empresas, também foram propostas quatro questões, que versam sobre o fluxo de caixa (contas a pagar e contas a receber) e prazos para pagamento e recebimento de contas. As afirmativas que envolvem fluxo de caixa, nas quais foram questionados sobre o conhecimento dos gestores de suas contas a pagar e a receber, apresentaram resultados bem semelhantes. A maioria dos respondentes concordaram com estas duas questões. A variável “Contas a Pagar” obteve um grau de concordância de 92,2%, enquanto a variável “Contas a Receber” recebeu 96,9% de concordância. Ambas tiveram como maioria de resposta a opção 8.

As questões seguintes desta dimensão, envolvendo prazos médios de pagamento e de recebimento de contas, também demonstraram níveis de concordância aceitáveis. A predominância de respostas para a variável “Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores” foi a opção 8, com 32,8% dos respondentes, com o grau de concordância atingindo a marca de 93,8%. Já a variável “Prazo Médio de Recebimento de Clientes” teve a opção 7 como

maioria (29,7%), sendo concordada por 92,2% das empresas. Apenas dois respondentes discordaram de alguma forma, tanto da questão 3.3 como da questão 3.4. Pode-se concluir, então, que a análise de capital de giro foi avaliada com níveis de concordância pela maioria das empresas pesquisadas.

4.4. ANÁLISE DE CRÉDITO

A dimensão “Análise de Crédito” objetivou basicamente estudar de que forma a política de crédito das empresas é gerenciada, que tipo de informações do cliente elas buscam antes de conceder crédito, como elas se relacionam com os seus bancos e se elas conhecem o seu poder de pagamento. Inicialmente buscou-se conhecer o potencial de pagamento das empresas, tendo como predominância de respostas a opção 8, com 46,9%. O grau de concordância atingiu a marca dos 98,4%. Apenas um respondente não conhece sua capacidade de pagamento, o que significa um grave problema gerencial. No que diz respeito ao relacionamento das empresas com os representantes bancários, todos os respondentes afirmaram possuir uma ótima relação entre eles, com predominância da opção 8 (31,3%).

As questões seguintes sobre análise de crédito, investigaram os critérios adotados pelas empresas para a concessão de crédito a seus clientes. Os resultados apontaram que a maioria (82,8%) adota uma política subjetiva de concessão de crédito, baseada principalmente no *feeling* e na confiança que têm nos seus clientes, com predominância da opção 7, com 35,9% dos respondentes. Aqueles que discordam dessa afirmativa (14,1%) utilizam algum critério para conceder crédito e não apenas baseado na subjetividade. Esse resultado evidencia mais uma vez o despreparo dos pequenos empresários na condução de seus negócios. Dentre as opções disponíveis de resposta quanto aos critérios e tipo de informações utilizadas pelas empresas na análise de concessão de crédito, as repostas foram bem heterogêneas, sendo as mais utilizadas, nesta ordem: histórico do cliente com nossa empresa (14,1%), consultas a empresas de proteção ao crédito (14,1%), histórico do cliente com o mercado (14,1%), renda do cliente (14,1%), *software* computacional (9,4%) e informações pessoais, como idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade (4,7%).

4.5. ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO

Esta dimensão buscou averiguar o conhecimento por parte das empresas acerca dos custos de seus produtos, bem como quais critérios utilizam para estabelecer seus preços de venda.

Os resultados das duas primeiras questões, que tratam sobre o conhecimento real dos custos de cada um dos produtos das empresas e dos produtos cujos custos estão além de suas possibilidades, apresentaram graus de concordância em sua maioria, com 93,8% de concordância para a primeira questão e 78,1% para a segunda. A predominância de resposta foi a opção 7 (45,3%) e 6 (40,6%), respectivamente. Apesar de concordarem com tais afirmativas, pode-se afirmar que as empresas não conhecem completamente os custos de todos os seus produtos e nem se estes estão custando mais do que deveriam de maneira segura, mas sim que há apenas um conhecimento superficial, haja vista as medidas de tendência central estarem situadas mais próximas a uma situação de neutralidade do que de plena concordância. De qualquer forma, não se pode afirmar que as empresas

estão mal avaliadas nesse quesito, mas sim que precisam se aprofundar nas análises dos custos reais de todos os seus produtos.

Ao analisar as questões seguintes, que versam sobre critérios e métodos que as empresas utilizam para precificar seus produtos, percebe-se uma tendência em haver desprezo dos custos diretos e indiretos associados aos produtos no estabelecimento de seus preços. Apenas 23,4% das empresas levam em consideração esses fatores para precificar seus produtos, sendo rejeitado por 56,3% dos respondentes. A predominância de resposta ficou com a opção neutra, com 20,3%. Ou seja, houve uma heterogeneidade de respostas, no qual apenas a opção 10, de total concordância, não foi mencionada.

Houve uma tendência de determinação do método de apuração baseado nos preços da concorrência, sendo que o método do *mark-up* também foi aceito pela maioria, conforme resultados das questões 5.4 e 5.5. Vale salientar que as duas técnicas podem ser mencionadas por uma mesma empresa. 93,8% dos pesquisados afirmaram que estabelece o preço de seus produtos com base nos preços de seus concorrentes, sendo a técnica do *mark-up* utilizada por 53,1% dos respondentes.

4.6. PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE

Foram propostos também questionamentos sobre planejamento financeiro, com previsão de orçamento em suas etapas, bem como controle e ajustes dos resultados obtidos. Os resultados demonstram total convergência com a literatura das micro e pequenas empresas e quase unanimidade com as pesquisas encontradas, qual seja, a falta de planejamento e acompanhamento dos resultados obtidos por parte dos micro e pequenos empreendimentos. Com raras exceções (7,8%), o planejamento financeiro foi tido como uma ferramenta desprezada pela maioria dos respondentes (87,5%), com as opções de resposta predominando na faixa de 0 a 1, ou seja, de total discordância nesse aspecto. A consequência das respostas para a primeira questão desta dimensão reflete nas demais, tendo em vista que há um encadeamento lógico entre elas, de maneira que, se uma empresa não faz planejamento financeiro, conseqüentemente não haverá previsão de orçamento para as etapas do planejamento e nem acompanhamento e controle do mesmo. Dessa forma, houve uma tendência de discordância também para as demais questões desta dimensão. Quando questionados se definiam um orçamento para todas as etapas e itens do planejamento, houve também 87,5% de discordância, sendo que a opção zero foi mais presente neste questionamento do que no primeiro, com 54,7%. Quanto ao monitoramento do planejamento financeiro, o índice de discordância atingiu a marca dos 90,6% e no último questionamento, que abordou se a empresa compara as previsões do planejamento financeiro com os resultados reais obtidos, houve 89,1% de respostas discordantes. Em todas as questões a fatia de concordância ficou com apenas 7,8%.

4.7. AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS

A dimensão 7 abordou questões relativas aos investimentos que as empresas realizam, no sentido de medir o quanto elas avaliam a atratividade dos projetos, as fontes de financiamento para tais, bem como a futura necessidade de capital de giro durante a execução dos

mesmos. Há semelhança nas respostas entre esta dimensão e a que tratou sobre planejamento, qual seja, predominância de discordância nos três questionamentos propostos, apesar da diferença entre aqueles que concordam e os que discordam ser um pouco menor nesta dimensão do que na anterior. Isso indica que as empresas fazem investimentos sem qualquer embasamento que lhes dê alguma segurança, dando um verdadeiro “tiro no escuro”. O fato delas não fazerem um levantamento de quais projetos são mais atrativos, de ignorarem as possibilidades de financiamento para os projetos escolhidos e de não se planejarem para os executarem torna estas empresas mais vulneráveis, sujeitando-se a acatar as condições impostas pelos grandes fornecedores e clientes.

4.8. RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Três questões foram propostas para esta dimensão: margem de contribuição, economia de escala e gargalos financeiros.

As empresas demonstraram ter um bom conhecimento da margem de contribuição de seus produtos, o que nada mais fazem do que o dever de casa. A margem de contribuição deveria ser de conhecimento dos gestores de todas as empresas, haja vista as importantes informações que ela oferece, isto é, o valor destinado a cobrir os custos fixos, após deduzidos os custos variáveis, e o percentual do lucro desejado sobre cada produto. Mesmo assim, houve que discordasse dessa afirmativa: três respondentes (4,7%) desconhecem, ainda que parcialmente, a margem de contribuição dos seus produtos. Houve predominância de resposta para a opção 7 (32,8%) e um nível de concordância de 87,5%. Com relação ao item que aborda o ganho de escala, apenas um gestor respondeu que pouco o utiliza, discordando parcialmente, desperdiçando grandes oportunidades de reduzir seus custos e elevar seus lucros. O nível de concordância beirou à totalidade (96,9%), o que significa que as empresas estão sabendo tirar proveito nesse quesito. A última questão desta dimensão mediu o conhecimento das empresas acerca dos seus gargalos financeiros. Novamente houve supremacia de resposta para níveis de concordância: 92,2% dos respondentes afirmaram saber onde estão os “pepinos” financeiros. Apenas 3,1% os desconhecem. O fato de conhecerem seus gargalos financeiros seria uma maravilha se isto fosse acompanhado de soluções para os mesmos. Conhecer estes problemas não significa necessariamente que eles não existem ou que nada deve ser feito para minimizá-los. Veremos mais adiante os resultados para a dimensão “Problemas Financeiros”, mas já foi visto em outras dimensões que em vários fatores as empresas poderiam ter se saído melhor.

4.9. DEMONSTRATIVOS, INDICADORES E MÉTODOS

O objetivo desta dimensão é averiguar o grau de utilização por parte das empresas acerca de alguns instrumentos financeiros e gerenciais, os quais podem ser classificados em quatro categorias: demonstrativos financeiros, indicadores econômico-financeiros, giro de vendas e técnicas de análise de investimentos.

Com exceção dos demonstrativos financeiros, foi encontrado que raramente as empresas utilizam os demais instrumentos estudados. Com relação à primeira categoria desta dimensão, justificado até por força da Lei nº 11.638/07, que exige que todas as empresas

apresentem ao final de cada exercício social alguns demonstrativos financeiros, os respondentes demonstram um nível de total utilização, seja em maior ou em menor escala, para as seguintes demonstrações: Balancete, Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE). Com relação ao Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), apesar de também ser exigência da lei supramencionada, três respondentes (4,7%) afirmaram que quase nunca ou pouco utilizam este demonstrativo. Apesar de afirmarem que utilizam tais ferramentas, a tendência é que estes demonstrativos sejam elaborados apenas para atender exigências legais e fiscais, conforme apresenta o resultado do estudo de Silva (2010). Este autor encontrou em sua pesquisa que a maioria dos gestores das micro e pequenas empresas pesquisadas não recebem nenhuma das demonstrações contábeis estudadas. Ou seja, elas são elaboradas, mas não são entregues aos proprietários.

Os indicadores econômico-financeiros são praticamente inutilizados por quase todas as empresas estudadas, com predominância de resposta para a opção zero (nunca utilizamos) em todas as variáveis desta categoria (índices de atividade, de rentabilidade, de liquidez e de endividamento). Isso significa que estas empresas podem estar desperdiçando ótimas oportunidades de conhecerem melhor sua realidade econômico-financeira, reduzindo ainda mais sua competitividade no mercado em que atuam.

Outros métodos verificados neste estudo foram os ciclos operacional e financeiro e o ponto de equilíbrio. Em todos os casos houve forte percentual de inutilização em praticamente todas as empresas. Novamente a predominância de respostas ficou com a opção zero nas três variáveis. O ciclo operacional é ignorado por 90,6% das empresas, bem como o ciclo financeiro. Já o ponto de equilíbrio apresentou nenhuma adesão dos respondentes. Mais uma vez vale ressaltar-se a importância de tais instrumentos gerenciais.

O último grupo de variáveis desta dimensão analisa o grau de utilização das técnicas de análise de investimentos. As opções apresentadas foram: *Payback*, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Índice de Lucratividade (IL). O resultado segue a mesma tendência das duas categorias anteriores. Nenhuma das empresas afirmou que utiliza o *Payback* como forma de analisar seus investimentos. Para as técnicas VPL e IL houve uma empresa que afirmou utilizá-las e para a TIR um gestor respondeu neutro e os demais que não utilizam. Aliás, como evidenciado na dimensão “Avaliação de Investimentos e Financiamentos”, as empresas realizam investimentos sem qualquer embasamento técnico que lhes dê alguma margem de segurança. Predominou novamente a opção zero nas quatro opções, com mais de 80% em todas elas.

Os resultados desta dimensão escancararam ainda mais as fragilidades das micro e pequenas empresas. Deixar de utilizar ferramentas úteis como as que foram abordadas pode significar inoperância e perdas irreparáveis para as mesmas. Elaborar alguns demonstrativos contábeis está significando para elas apenas cumprir exigências legais e fiscais, quando muitas informações e relatórios válidos poderiam ser extraídos desses documentos.

4.10. RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

A importância que as informações contábeis e financeiras têm para as micro e pequenas empresas estudadas também foi objeto de análise. Foram propostas três questões acerca



da relevância destas informações para: elaborar relatórios gerenciais, formular estratégias e tomar decisões.

O que se pode observar é uma negligência dos gestores para com as informações geradas pela contabilidade nos três aspectos estudados, como por exemplo, suas demonstrações contábeis. Em harmonia com a questão abordada na segunda dimensão, a primeira questão desta dimensão perguntou se as empresas elaboram relatórios gerenciais a partir das informações fornecidas pela contabilidade. E as respostas foram tendenciadas para altos níveis de discordância, com 93,8%. A predominância das respostas ficou com a opção zero (48,4%), confirmando a tendência verificada anteriormente. Apenas dois respondentes (3,1%) afirmaram confeccionar tais relatórios.

Questionados se levam em conta as informações contábeis e financeiras para formular suas estratégias, a maioria dos respondentes optou pela opção zero (51,6%), com 82,8% de índice de discordância. 10,9% dos gestores concordaram parcialmente com esse quesito. Esse é outro aspecto que demonstra as limitações evidenciadas na gestão das micro e pequenas empresas. Questões estratégicas como definição de preço do produto, gestão de custos, lançamento de novos produtos e nichos de exploração do mercado tornam-se desprovidas de informações essenciais ou impossibilitadas de serem analisadas coerentemente com a realidade das empresas. Por fim, foi verificado se os gestores levam em consideração as informações contábeis e financeiras para tomar decisões. E a tendência se repetiu. Com 51,6% de respostas, a opção zero foi novamente a predominante, sendo o grau de discordância o percentual de 79,7%. Nesse quesito o nível de concordância foi um pouco maior do que as anteriores, com 15,6% de respostas.

4.11. PROBLEMAS GERENCIAIS E FINANCEIROS

A última dimensão proposta neste estudo aborda os principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas no âmbito gerencial e financeiro. As empresas afirmaram em sua maioria (78,1%) que não enfrentam problemas com relação a restrições de crédito no mercado. Apenas 20,3% possuem problemas nesse aspecto. Esse resultado pode ser fruto do bom relacionamento que os gestores possuem com os estabelecimentos bancários, como foi mostrado na dimensão “Análise de Crédito”. Para o SEBRAE (2007) esta variável é considerada o quinto fator mais causador da mortalidade das empresas no país, com 14% de ocorrência. A carga tributária não foi considerada elevada pela maioria dos respondentes, apesar de haver um equilíbrio maior de respostas nesse quesito. 57,8% afirmaram não enfrentar esse tipo de problema, enquanto 34,4% disseram que sim. 7,8% ficaram indecisos e responderam neutro (opção 5).

Com exceção desses dois primeiros problemas abordados, os demais foram considerados como existentes nas empresas pesquisadas. Problemas relacionados à falta de capital de giro obteve um índice de concordância no percentual de 64,1%. Esse resultado converge com o do SEBRAE (2007), no qual esse foi considerado o fator que mais causa o fechamento das empresas, com 42% de ocorrência devido a esse problema. Isso demonstra a fragilidade de aporte financeiro dessas estruturas empresariais. A conjuntura econômica também tem prejudicado essas empresas. 62,5% concordam que enfrentam também esse tipo de problema.

A elevada concorrência foi de longe o problema que obteve o maior grau de concordância, com 98,4%. Apenas um respondente ficou com a opção neutra (5). De fato este é um problema com o qual as empresas precisam saber administrar. Além do grande número de micro e pequenos empreendimentos desse setor no município estudado, ainda existe a força dos médios e grandes estabelecimentos que fazem frente a essas empresas. Foram ainda consideradas como problemas enfrentados pelas empresas as variáveis “Falta de organização”, com 64,1% de concordância e “Falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio” (54,7%). Este é um retrato fiel da realidade das micro e pequenas organizações, como já discutido em vários pontos desta pesquisa.

Fazendo uma listagem em ordem dos problemas gerenciais e financeiros mais citados pelas empresas, teremos o seguinte: 1) elevada concorrência (98,4%); 2) falta de capital de giro (64,1%); 3) falta de organização (64,1%); 4) conjuntura econômica (62,5%); 5) falta de conhecimentos técnico-gerenciais (54,7%); 6) carga tributária elevada (34,4%) e 7) dificuldades/restrições de crédito no mercado (20,3%).

4.12. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE VARIÁVEIS

Ainda foram levantadas algumas hipóteses de correlação entre variáveis, com o intuito de verificar se há relação significativa entre elas. O índice de confiança adotado para esta pesquisa é de 95%, ou seja, para que uma correlação seja aceita como confiável, é necessário que ela possua um índice de significância menor que 0,05 ou 5%. Além disso, o coeficiente de Correlação de Spearman precisará ser maior do que 0,7 ou menor do que -0,7 para ser considerado como estatisticamente forte ou significativo, conforme critério adotado nesta pesquisa.

O que se pôde perceber é que a falta de planejamento, a ausência de relatórios gerenciais e a desconsideração das informações contábeis e financeiras tanto para formular estratégias como para tomar decisões refletem especialmente em problemas internos ou inerentes às empresas, como a falta de capital de giro e falta de organização, cujos coeficientes foram os mais próximos de uma forte correlação e com níveis de confiança aceitáveis. Com exceção da variável “Falta de Conhecimentos Técnico-Gerenciais”, os demais problemas analisados (restrições de crédito no mercado, carga tributária elevada, conjuntura econômica e concorrência) são externos às organizações, fora do seu alcance e controle, o que pode explicar a fraca correlação existente entre elas. Isto significa que falhas gerenciais como as que foram abordadas nesta dimensão refletem em problemas internos à organização, sobre os quais ela detém controle e podem ser gerenciados, como falta de organização, falta de capital de giro e falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio, sendo que os demais problemas sugeridos são externos às empresas, não podendo por elas serem controlados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão propôs uma discussão acerca das práticas e problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista do município de Mossoró/RN.

Dentre os principais achados, detectou-se que as empresas possuem um razoável controle de seu patrimônio imobilizado e de seus estoques, porém deixam a desejar em questões de organização, como inexistência de fluxogramas de procedimentos financeiros e de relatórios para tomada de decisão. Demonstraram conhecer o valor e os vencimentos de suas contas a pagar e a receber, bem como os prazos médios de pagamento e de recebimento, que são consideradas ferramentas básicas de controle, e nada mais é do que obrigação as empresas deterem tal conhecimento. Ainda assim, houve quem demonstrasse desconhecimento de tais ferramentas.

Detectou-se que as empresas pesquisadas praticamente inutilizam informações e critérios objetivos a fim de conceder crédito a seus clientes, adotando como “método” apenas a confiança nos mesmos e o seu *feeling* empresarial, ou seja, meios subjetivos de política de concessão de crédito. As empresas demonstraram conhecer, ainda que parcial ou razoavelmente, o custo de cada um de seus produtos e quando ele está custando além de suas possibilidades. O preço destes, no entanto, é determinado, em sua maioria, com base nos preços da concorrência e, em menor escala, aplicando-se uma margem fixa sobre as vendas (*mark-up*), sendo os custos diretos e indiretos, ainda que sejam conhecidos, desconsiderados pela maioria quando do estabelecimento do preço dos produtos. Além disso, não elaboram um planejamento e orçamento financeiro e não existe um controle sobre os mesmos, fato que é característico das MPE's, conforme descrito na literatura. Realizam investimentos desprovidos de qualquer estudo acerca da atratividade dos mesmos e não avaliam as possibilidades de financiamento para os projetos escolhidos.

Os resultados também apontaram que as empresas elaboram demonstrativos contábeis básicos, como Balancete, Balanço Patrimonial, DRE e DFC, justificados até por força legal, porém desprezam ferramentas que poderiam ser bastante úteis para um melhor conhecimento de sua realidade econômico-financeira, como os indicadores financeiros, ciclos operacional e financeiro, ponto de equilíbrio e técnicas de análise de investimentos. As empresas demonstraram ainda indiferença às informações contábeis e financeiras, no sentido de desprezá-las quando da elaboração de relatórios gerenciais (para aquelas que raramente os fazem), da formulação de estratégias e da tomada de decisões.

O problema mais evidente pelas empresas pesquisadas foi a elevada concorrência (98,4% de concordância), seguido de falta de capital de giro (64,1%), falta de organização (64,1%), Por fim, foram testadas algumas possibilidades de correlação de variáveis. O que se pôde notar é que falhas gerenciais em alguns aspectos, tais como falta de planejamento financeiro, ausência de relatórios gerenciais, formulação de estratégias e tomada de decisões desprovidas de informações contábeis e financeiras, e ainda falta de estudo das possibilidades de investimento e financiamento dos projetos refletem principalmente em problemas inerentes ou internos às empresas, os quais elas detêm controle e podem ser administrados, como “falta de organização”, “falta de capital de giro” e “falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio”, sendo os demais problemas sugeridos (“dificuldades de crédito no mercado”, “elevada carga tributária”, “conjuntura econômica” e “elevada concorrência”) externos às empresas, impossibilitando-as de controlá-los.

Esta pesquisa revelou as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor supermercadista de Mossoró/RN, trazendo informações acerca do panorama financeiro destas estruturas empresariais, colaborando para o enriquecimento da literatura de gestão financeira. Além disso, pode contribuir para a adoção de uma nova

postura dos seus gestores, encarando a contabilidade não apenas de uma visão legalista, mas principalmente de uma visão estratégica, com vistas a um melhor planejamento, organização e controle de suas finanças. As conclusões desta pesquisa limitam-se às micro e pequenas empresas do setor supermercadista do município de Mossoró/RN. Como forma de sugestão aos pesquisadores, pode-se replicar esse instrumento em outros contextos, como por exemplo, em micro e pequenas indústrias da região, a fim de se confrontar os resultados, ou ainda em outras regiões do estado ou até mesmo em todo ele, com o intuito de investigar a validade dos achados. Recomenda-se ainda, em pesquisas futuras, ampliar o estudo das práticas e problemas de gestão financeira em micro e pequenas empresas para as empresas de médio e grande porte, com o intuito de realizar um comparativo, buscando identificar as similaridades e diferenças entre elas.

6. REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, José Gilmar. **As práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas**: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do rio grande do norte. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias**: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.
- CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte**: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006.
- CARVALHO, Alexey; COLENCI JÚNIOR, Alfredo; GALEGAL, Napoleão V.; BARBOSA, Adilson Antonio. **Estratégias de competitividade**: um enfoque para o setor supermercadista. Anais Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo, 2005.
- CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GARCIA, Vera L. F. **Gestão financeira na micro empresa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul 2004.
- HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2003.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Documento: Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- JUCERN – Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte. **Relatório de Cadastro** – Situação: Registro Ativo – Atividades / Município: Mossoró. 2012. Consultada em 20/09/2012.
- KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.
- LEI n.º 11.638/07. **Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.**<

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em: 18 dez. 2013.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun. 1999.,

LODDI, César Eduardo. **A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso**. Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. **Dez anos de economia baiana**. Salvador: SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n.57).

PINHEIRO, M (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 - 2005**. 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

_____. SEBRAE. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br/customizado/estudos-e-esquisas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 31 ago. 2012.

SILVA, Manuel Soares da. **Utilidade da informação contábil para tomada de decisões: um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UFPB-UnB-UFRN, João Pessoa, 2010.

SOUZA, Claudio Peternella de. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica – PUC, São Paulo, 2007.

TAYLOR, M. The small firm as a temporary coalition. **Entrepreneurship & Regional Development**, V.11 Issue 1, p.1-19, Jan./Mar. 1999.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.