

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DO ESTADO DE
GOIÁS**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia

IVELCY ROCHA CACIQUINHO PINHEIRO

Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
Fevereiro/2003

IVELCY ROCHA CACIQUINHO PINHEIRO

**A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DO ESTADO DE
GOIÁS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Orientador

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Prof. Waldecy Rodrigues, Dr.

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, Luiz Fernando Pinheiro e aos nossos filhos, Adriana e Henrique.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de poder agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu superasse as pedras encontradas no caminho trilhado, desde a seleção até a etapa final, mas, na impossibilidade de listar todos, faço menção especial:

à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e à Universidade Católica de Goiás (UCG), pela oportunidade de realização deste programa e por seu sucesso;

aos professores do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC que se comprometeram com o sucesso deste trabalho, apoiando, orientando e compartilhando seus conhecimentos;

ao Prof. Antonio Cezar Bornia, pelo apoio, dedicação e orientação no desenvolvimento deste trabalho;

aos empresários do setor de confecções de Goiás que contribuíram com a pesquisa, Sr. Hilton Mendes Ferreira, Sr. Luis Augusto da Silva Azevedo, Sra. Eva Lúcia Tavares, Sr. Jânio Carlos Alves Freire, Sr. Ricardo de Castro Mendes, Sra. Marília Pereira de Souza;

aos funcionários do Sebrae, Fieg e Senai;

aos colegas da Faculdade Cambury que me apoiaram e incentivaram no percurso desta caminhada, com destaque para os professores Eliane, Maria Geralda, Natal, Waldecy e Silvana;

a minha irmã, Juvelcy Rocha e a Célia pela correção dos textos;

aos colegas, pela amizade e apoio durante a realização do curso.

SUMÁRIO

RESUMO	09
ABSTRACT	10
Lista de Figuras	11
Lista de Tabelas	12
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA/PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA	18
CAPÍTULO 2 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO	20
2.1 CONCEITOS	20
2.2 CICLO OPERACIONAL	26
2.3 ATIVO CIRCULANTE	28
2.3.1 Caixa	28
2.3.2 Contas a Receber	31
2.3.3 Estoques	32
2.4 PASSIVO CIRCULANTE	35
2.4.1 Fornecedores	36
2.4.2 <i>Factoring</i>	37
2.4.3 Empréstimos Bancários	38
2.5 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	39
2.6 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES	43
2.6.1 Características das Pequenas e Médias Empresas	43
2.6.2 Pequenas e Médias Empresas do Setor de Confecções	47
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA	54

3.3 ETAPAS DA PESQUISA PARA RESPONDER AS QUESTÕES.....	55
3.4 COLETA DE DADOS	57
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
CAPÍTULO 4 LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO ESTADO DE GOIÁS PERTENCENTES AO SETOR DE CONFECÇÕES	59
4.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	59
4.1.1 Custo da Matéria-Prima	59
4.1.2 Custo e Capacitação de Mão-de-Obra	60
4.1.3 Como Determinar Preço de Venda/Margem de Lucro	61
4.1.4 Controle de Contas a Receber	62
4.1.5 Controle do Contas a Pagar, Empréstimos e Financiamentos	62
4.1.6 Instrumentos de Controle Gerencial	63
4.2 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	64
4.3 PROBLEMAS LEVANTADOS	65
4.3.1 Matéria-Prima	66
4.3.2 Mão-de-Obra	66
4.3.3 Descasamento de Prazos Médios	66
4.3.4 Inadimplência	66
4.3.5 Ausência de Instrumentos de Controle Gerencial	67
4.3.6 Contas a Pagar, Empréstimos e Financiamentos	67
4.3.7 Ausência de Política de Crédito Adequada	67
4.3.8 Baixos Investimentos em Tecnologia	67
4.3.9 Despesas Financeiras Elevadas	68
4.4 COMENTÁRIOS FINAIS	68
CAPÍTULO 5 PESQUISA AÇÃO	70
5.1 A EMPRESA	70
5.1.1 Identificação	70
5.1.2 Histórico	70
5.1.3 Estrutura	71
5.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS	72
5.3 AÇÕES PROPOSTAS E ADOTADAS	73
5.3.1 Fluxo de Caixa	73

5.3.2	Fixação de Retirada Mensal para os Sócios/Gerentes	75
5.3.3	Controle de Títulos a Receber e Descontados.....	75
5.3.4	Vendas de Ativos dos Sócios para Capitalizar a Empresa e Sanear as Finanças	76
5.3.5	Planejamento de Saneamento Financeiro	76
5.3.6	Financiamento do Capital de Giro	77
5.3.7	Controle de Estoques	77
5.3.8	Liquidação de Estoques	77
5.3.9	Planejamento das Compras	78
5.3.10	Planejamento da Produção	78
5.3.11	Levantamento de Custos Por Produto	79
5.3.12	Controle das Visitas e Pedidos	81
5.4	RESULTADOS OBTIDOS	81
5.5	COMENTÁRIOS FINAIS	82
	CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
6.1	CONCLUSÕES	84
6.1.1	Conclusões sobre os Principais Problemas	84
6.1.2	Conclusões sobre o Estudo Prático	85
6.1.3	Síntese dos Problemas	85
6.1.4	Ações Propostas	87
6.1.4.1	Matéria-Prima com Custo Elevado	87
6.1.4.2	Descasamento de Prazos Médios	87
6.1.4.3	Inadimplência	87
6.1.4.4	Instrumentos Econômico-Financeiros	88
6.1.4.5	Política de Crédito	88
6.1.4.6	Qualificação da Mão-de-Obra	89
6.1.4.7	Investimento em Tecnologia	89
6.1.4.8	Deficiência de Caixa	89
6.1.5	Conclusões Gerais	90
6.2	RECOMENDAÇÕES	93
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICES.....	98
	Apêndice A Questionário Aplicado aos Empresários do Setor de	

Confecções.....	99
Apêndice B Entrevista com Consultora do Setor de Confecções.....	101
Apêndice C Entrevista com Gerente da Agicon.....	104
Apêndice D Resultado da Entrevista Realizada em Microempresa	113
Apêndice E Resultado da Entrevista Realizada em Pequena Empresa	116
Apêndice F Resultado da Entrevista Realizada em Pequena Empresa	119
Apêndice G Resultado da Entrevista Realizada em Média Empresa.....	122

RESUMO

PINHEIRO, Ivelcy Rocha Caciquinho. **A administração do capital de giro em pequenas e médias empresas do setor de confecções do Estado de Goiás.** 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta um levantamento dos principais problemas na administração do capital de giro em micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções, no Estado de Goiás, e propostas para contornar os problemas enfrentados. Realizaram-se entrevistas, abordando os aspectos de controle gerencial, de produção e financeiro. Foram entrevistadas quatro empresas e, em uma delas, elaborou-se uma pesquisa-ação. A pesquisa contou, também, com entrevista de uma consultora do setor de confecções e do diretor da Associação Goiana das Indústrias de Confecções (Agicon). Conclui-se pela necessidade de controles adequados, reforma tributária para o setor de confecções, capacitação dos gestores, incentivo para modernização tecnológica, união dos empresários, visando fortalecimento nas negociações, e maior atuação dos órgão de classe.

Palavras-Chave: Capital de giro, gestão, custo.

ABSTRACT

PINHEIRO, Ivelcy Rocha Caciquinho. **A administração do capital de giro em pequenas e médias empresas do setor de confecções do Estado de Goiás.** 2003. 125f. Dissertation (Masters in Engineering of Production) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study presents a survey of the main problems in the working capital administration in micro, small and middle-sized companies in the making of clothes sector, in the state of Goiás, and proposals to get round the problems professionals usually face. Interviews have been carried out, regarding the aspects of managerial control, of production and financial. Four companies have been interviewed and for one of them, a research has been prepared. This study has also an interview with a consultant in the making of clothes field as well as with the Goiânia Association of Making of Clothes Industries (Agicon). It follows that through the necessity of appropriate controls, tax reorganization for the making of clothes sector, qualification of managers, incentive for technological modernization, businessmen unity, aiming at a strengthening in negotiations and major acting from the organs of the category.

Key-words: working capital, management, cost.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	22
Figura 2 – Sistema produtivo	24
Figura 3 – Ciclos operacional, financeiro e econômico	27
Figura 4 – Contas cíclicas	41
Figura 5 – Contas permanentes	42
Figura 6 – Contas circulantes financeiras (erráticas)	42
Figura 7 – Evolução das indústrias, por setor, em Goiás	48
Figura 8 – Fatores financeiros que interferem no capital de giro das empresas entrevistadas	64
Figura 9– Organograma atual	71
Figura 10 – Quadro de pessoal	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Abertura e Encerramento de Empresas em Goiás, período de 2000/2001	14
Tabela 2 – Indústrias constituídas por setor em Goiás – 2001	15
Tabela 3 – Fluxo de caixa	74
Tabela 4 – Controle de cobrança	76
Tabela 5 – Planilha de levantamento do custo primário por produto	79
Tabela 6 – Planilha para levantamento do custo de produção unitário .	80

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA/PROBLEMA

O Estado de Goiás tem desenvolvido sua economia com a proliferação de micro, pequenas e médias empresas, porém com um ciclo de vida muito curto e dependente de sazonalidade.

A tabela 1 mostra as empresas constituídas e extintas nos primeiros semestres de 2000 e 2001, apesar de não conter toda a realidade vivenciada pela economia, visto que existem empresários que não dão baixa em seus registros devido aos altos encargos gerados por esse procedimento.

Fica evidente que, no estado de Goiás, a expansão de empresas é caracterizada, em sua maioria, por firmas individuais e empresas limitadas, geralmente de pequeno porte. As baixas ocorridas no órgão oficial, a Junta Comercial do Estado de Goiás (Juceg) demonstram que mais de dez por cento são extintas em relação ao montante de constituídas no mesmo período.

Oliveira (1998,p.39) constatou que:

As indústrias de pequeno porte predominam em quase todas as regiões, representando 97,23% do total das indústrias instaladas em Goiânia. As médias empresas representam 2,45% do contingente total, ao passo que as grandes empresas configuram, somente, 0,32% do total de indústrias existentes no Município.

A região central é caracterizada por comportar cerca de 55,5% do total das empresas do Município, sendo predominante, na região, as empresas de pequeno porte em 97,5%. A região central comporta 55,9% das indústrias de pequeno porte, 49,2% das empresas de médio porte e 50% das de grande porte. As atividades que se destacam nessa região são: construção, vestuário e alimentação.

A tabela 2 demonstra que, em 2001, entre os vinte setores pesquisados pela Federação da Indústria do Estado de Goiás (Fieg), junto a Juceg, a indústria de confecções, principalmente a de vestuário, foi a que mais cresceu no Estado de Goiás, conseguindo produzir e vender o produto com boa aceitação no mercado nacional, porém com altos custos. É preciso adotar controles internos e planejar produção, conhecendo-se antecipadamente o montante de capital de giro necessário para que o ciclo operacional não sofra interrupções comprometendo a continuidade do negócio.

Tabela 1: Abertura e encerramento de Empresas em Goiás, período de 2000/2001.

MÊS	CONSTITUIÇÃO													
	FI		LTDA		S/A		COOP		OUTRAS		TOTAL		ACUMULADO	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Jan.	372	641	572	838	0	1	2	11	0	1	946	1.492	946	1.492
Fev.	420	603	746	879	2	4	3	5	0	1	1.171	1.492	2.117	2.984
Mar.	388	722	772	1.055	0	2	7	12	1	3	1.168	1.794	3.285	4.778
Abr.	315	588	624	892	2	0	4	8	1	0	946	1.488	4.231	6.266
Mai.	464	761	774	1.051	0	2	7	7	0	1	1.245	1.822	5.476	8.088
Jun.	377	689	703	936	2	3	1	12	0	0	1.083	1.640	6.559	9.728
Jul.	321	570	682	951	3	1	1	12	0	2	1.007	1.536	7.566	11.264

MÊS	EXTINÇÃO													
	FI		LTDA		S/A		COOP		OUTRAS		TOTAL		ACUMULADO	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Jan.	87	109	86	115	0	0	0	0	0	0	173	224	173	224
Fev.	101	92	117	75	1	1	0	0	0	0	219	168	392	392
Mar.	90	106	106	101	0	0	0	0	0	0	196	207	588	599
Abr.	76	92	92	111	1	0	0	0	0	0	169	203	757	802
Mai.	87	118	96	97	0	1	0	0	0	0	183	216	940	1.018
Jun.	92	96	91	90	0	0	0	0	0	0	183	186	1.123	1.204
Jul.	70	94	82	93	0	1	0	0	0	0	152	188	1.275	1.392

Fonte: Juceg

Dados Trabalhados: Fieg/DEC

Nota: FI: Firma Individual

LTDA.: Limitadas

S/A: Sociedade Anônima

COOP.: Cooperativa

Tabela 2: Indústrias constituídas, por setor, em Goiás – 2001

Cód. setores CNAE	Meses								Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
14 – Extração de minerais não metálicos	1		2		1	3	2	3	12
15 – Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	37	46	35	36	27	37	38	28	284
17 – Fabricação de produtos têxteis	1	3	3	1	1	1	2	3	15
18 – Confecção de artigos do vestuário e acessórios	40	59	47	44	68	68	65	72	463
19 – Prep. de couros e fab. de artef. de couro, calçados	5	5	5	3	3	9	3	6	39
20 – Fabricação de produtos de madeira	1		1	2	2	1	1	1	9
21 – Fabricação de celulose, papel e prod. de papel			1	1	1	5		1	9
22 - Edição, impressão e reprodução de gravações	7	5	2	4	2	7	4	4	35
23 – Fab. produtos de petróleo, prod. de álcool e comb. nucleares			1						1
24 – Fabricação de produtos químicos	4	4	8	3	4	2	2	4	31
25 - Fabricação de artigos de borracha e plástico	2	3	4	3	3	2	2	4	23
26 – Fabricação de produtos de minerais não metálicos	14	5	3	4	4	11	6	9	56
27 – Metalúrgica básica	1			1	2		1		5
28 – Fabricação de produtos de metal	6	9	2	8	8	10	11	6	60
29 – Fabricação de máquinas e equipamentos	1		2	1	3				7
31 – Fab. de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	1		2		1	1	1		6
34 – Fab. e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias	1		1			1			3
35 – Fabricação de outros equipamentos de transporte				1			1		2
36 – Fabricação de móveis e indústrias diversas	7	21	11	14	14	15	15	12	109
45 – Construção							1		1
Total Mensal	129	160	130	126	144	173	155	153	1.170

Fonte: Junta Comercial do Estado de Goiás (Juceg)
 Dados trabalhados: Fieg/DEC

Oliveira (2001, p. 3) aponta que:

Dentre os entraves que prejudicaram as atividades produtivas, ao longo do primeiro trimestre de 2001, destacaram-se: elevada carga tributária (62,9%); competição acirrada de mercado (48,6%); taxas de juros elevadas (28,6%); redução da margem de lucro (41,4%); falta de capital de giro (24,3%); falta de trabalhador qualificado (18,6%); alto custo da matéria-prima (11,4%); racionamento de energia (11,4%).

Ante os entraves listados por Oliveira (2002), e por não possuírem estrutura adequada as microempresas contam com maiores dificuldades para superar os problemas; faltam-lhes preparo para gerenciar, recursos financeiros acessíveis, juros adequados, mão-de-obra qualificada, estudo de mercado levantando ameaças e oportunidades, planejamento financeiro e orçamentário. Destaca-se o capital de giro como fator preponderante; as microempresas não possuem garantias e condições de acesso a empréstimos com juros subsidiados, e os sócios têm dificuldades de capitalizar a empresa; o montante investido necessita de uma administração eficaz e eficiente evitando a busca de capital oneroso que venha a corroer o lucro e comprometer o crescimento saudável do negócio.

O problema central da pesquisa consiste na avaliação da ineficiência da gestão dos itens que compõem o capital de giro, destacando as relações estabelecidas entre a existência de controles eficientes e a gestão financeira da empresa. Até que ponto os instrumentos financeiros utilizados adequadamente podem contribuir para melhorar a gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Levantar os principais problemas na administração do capital de giro em micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções, no Estado de Goiás, propondo ações para contornar os problemas enfrentados.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Levantar as percepções de empresários e consultores sobre os problemas gerais que afetam micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia, na administração do capital de giro.

b) Realizar estudo prático em uma empresa, visando conhecer seus problemas e propor ações para superá-los.

c) Sintetizar os principais problemas das micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia.

d) Propor ações para atenuar os problemas levantados nas micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia.

1.3 JUSTIFICATIVA

A demanda crescente e o desemprego estão provocando um aumento na abertura de micro, pequenas e médias empresas, porém com uma mortalidade alta, não superando a marca de cinco anos de existência.

Queiroz (2002, p.126) destaca que:

No tocante ao ciclo de vida, é impressionante o índice de mortalidade dessas pequeníssimas empresas, 18% já no primeiro ano de vida e 50% nos três anos subsequentes. Números esses que levam a sérios questionamentos acerca das respectivas causas e sobre quais as providências e o apoio que a elas estão sendo destinados.

A necessidade constante de capital de giro, conseqüência de um crescimento desestruturado, devido ao descaso no gerenciamento dos recursos financeiros à disposição das empresas, tem levado muitas a sucumbirem. Também os altos encargos financeiros a serem honrados obriga-as à busca de recursos suficientes, para o cumprimento de seus compromissos tempestivamente, e para a manutenção de sua credibilidade.

O despreparo do administrador leva-o a entrar no negócio sem se preocupar com informações gerenciais e com mercado de boa procedência, o que o levaria a tomar decisões corretas, conscientes e seguras.

A Lei n. 9.317/96 - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) dispensa, em casos de fiscalização da Receita Federal, a completa escrituração

contábil, não sendo válida para a escrituração comercial e gerencial da entidade, o que leva o empresário “leigo”, na sua maioria, a não perceber a importância do instrumento contábil para o gerenciamento do capital investido e suas necessidades, tais como bens, direitos e obrigações.

Uma forma simples e eficaz de entendimento e gerenciamento do capital circulante líquido – recursos financeiros à disposição do gestor - traz os benefícios advindos de sua aplicação, como: perpetuidade do negócio, menores custos, crescimento saudável e consistente, melhora nos controles internos (principalmente nos estoques).

O setor de confecções tem crescido muito em Goiás, principalmente na grande Goiânia - região metropolitana e entorno. A grande aceitação dos produtos tem levado o mercado goiano ao exterior. Desta forma, tem-se um segmento de relevância para a economia, que necessita de melhor estruturação financeira para contribuir com a consolidação do crescimento econômico do Estado de Goiás.

1.4 ESTRUTURA

Este trabalho foi organizado em seis capítulos para melhor explicitar a pesquisa desenvolvida.

O capítulo primeiro introduz o leitor no tema a ser abordado, partindo de dados levantados na região onde se desenvolve a pesquisa, define e estabelece o problema pesquisado, justifica a escolha pela relevância que tem para a economia goiana, apresenta os objetivos gerais e específicos que se deseja atingir, e traz a estrutura com que foi desenvolvida.

O capítulo dois aborda a revisão bibliográfica sobre a administração do capital de giro e fatores que influenciam a adoção de um modelo de gestão dos recursos financeiros. Define micro, pequena e média empresas, através das legislações pertinentes. Relata particularidades do setor de confecções dentro do Estado de Goiás e a influência das micro e pequenas empresas. Também apresenta quais as dificuldades encontradas e o comportamento adotado frente a essas necessidades.

O capítulo três se propõe a definir a metodologia adotada na pesquisa para compreensão do assunto abordado – Levantamento dos Problemas enfrentados na Administração do Capital de Giro de Pequenas e Médias Empresas, no Setor de

Confecções, expondo o tipo da pesquisa, a coleta de dados, instrumentos utilizados, limitações da pesquisa, e a população e amostra objetos do presente estudo.

No capítulo quatro, através de entrevistas, revela-se a situação atual de empresas do ramo, evidenciando os pontos frágeis e que necessitam de maior controle, decorrentes: da forma de gerenciar, de captar, e de aplicar o capital à disposição do negócio.

No capítulo cinco, desenvolve-se pesquisa-ação em uma microempresa, propondo-se medidas que poderiam ser adotadas para reverter e/ou melhorar a condição em que se operacionaliza o negócio.

No capítulo seis, são listadas diretrizes para a superação dos problemas evidenciados nos capítulos quatro e cinco, propondo ações que possam contribuir para melhorar o desempenho atual das empresas do setor de confecções, buscando evitar sua mortalidade precoce e promover a expansão do pólo confeccionista do Estado de Goiás. Contempla, ainda, as conclusões e recomendações que possam contribuir com o objetivo da pesquisa e de futuros estudos na área.

CAPÍTULO 2 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

Neste capítulo, abordam-se conceitos de capital de giro, ciclo operacional, ativo circulante e passivo circulante, por interferirem diretamente na construção do fluxo de caixa, instrumento revelador do uso e captação dos recursos financeiros à disposição da empresa, além da necessidade de capital de giro, que estabelece qual o montante necessário para operacionalizar o negócio e a forma como é suprido, se com capital próprio ou de terceiros.

2.1 CONCEITOS

Capital são os recursos financeiros investidos na entidade, podendo ser próprios ou de terceiros, dependendo de sua origem. Para que se possa iniciar um empreendimento, faz-se necessário certa quantia que venha a suprir as primeiras despesas. Quando a origem é parte do patrimônio pessoal dos sócios, denomina-se capital próprio, deixando de ser gerenciado pela pessoa física, passando para a administração do gestor da pessoa jurídica/entidade. Não sendo suficiente, buscam-se outras fontes de financiamento – instituições financeiras, fornecedores, e outros.

No desenvolvimento das atividades da empresa, estes recursos vão girando conforme o ciclo operacional e determinando, de acordo com a política adotada, a forma de captação de recursos mais adequada e menos onerosa.

O capital de giro é o capital circulante em uma empresa; o montante de recursos correntes, que se encontra à disposição do administrador para honrar as necessidades de curto prazo do negócio.

Assaf Neto e Silva (1997, p.14) compartilham dessa afirmação e consideram que:

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. A delimitação de um ano não costuma ser seguida por empresas cujo ciclo produção–venda–produção ultrapasse caracteristicamente este prazo (estaleiros, atividade rural, etc.), prevalecendo nesta situação o ciclo operacional para se definirem os recursos correntes.

O capital de giro é constituído por contas que se encontram em constante mutação, o centro nervoso financeiro a ser gerenciado e controlado, as aplicações e

obrigações de curto prazo. A eficiência do gestor está em administrar este capital circulante para manter a perpetuidade da entidade.

Ross, Westerfield e Jordan (2000,p.40) definem e aprofundam o conceito, formulando alguns questionamentos:

Capital de Giro refere-se aos ativos de curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

A seguir, colocamos algumas questões que precisam ser respondidas sobre capital de giro: (1) Quais devem ser os volumes disponíveis de caixa e estoque? (2) Devemos vender a crédito para nossos clientes? (3) Como obteremos os recursos financeiros a curto prazo que venham a ser necessários? Se tomarmos emprestado a curto prazo, como e onde devemos fazê-lo? Isso é só uma pequena amostra dos assuntos que surgem na administração do capital de giro de uma empresa.

Para que se possa responder as questões apresentadas, é necessário controlar as operações da empresa, conhecendo os números gerados pelos relatórios gerenciais e contábeis, e levando em conta o mercado de atuação, o segmento, parceiros, diretrizes dos órgãos reguladores, práticas de mercado e cenário econômico.

O volume adequado de caixa depende da política adotada para pagamentos e recebimentos. Deixar volumes expressivos parados no caixa faz com que se percam as oportunidades de ganhos com a aplicação dos recursos no mercado. Por outro lado, a falta de recursos na época de pagamentos leva o gestor a incorrer em empréstimos que geram encargos, portanto, onerando e reduzindo os ganhos por lucratividade.

A venda a crédito faz parte da política interna e do comportamento do segmento de atuação. Nem sempre é possível determinar o prazo para recebimento das vendas, fazendo com que se ajuste ao mercado consumidor. Com essa restrição, é necessário gerenciar custos e despesas para se manter competitivo sem prejudicar a liquidez do negócio.

A busca de recursos financeiros para suprir deficiência de caixa deve ser analisada com cautela, visando despender o mínimo de recursos com os custos da operação. Conhecer antecipadamente a data quando serão necessários os recursos para cobrir os desembolsos, auxilia a negociação com as prováveis fontes, dando oportunidades para melhores condições, tais como prazos e taxas.

Outro ponto fundamental é o controle, de forma saudável, de custos e despesas decorrentes da manutenção da atividade, buscando a melhoria constante da relação custo/volume/lucro.

Santos (2001, p.15) ressalta o foco do gestor:

Quando a empresa entra em operação, o gestor financeiro transfere sua prioridade para o capital de giro, entidade representada pelos ativos circulantes. Essa alteração de foco acontece porque o capital de giro é bastante suscetível às mudanças que acontecem continuamente no ambiente econômico em que a empresa atua.

Assim, grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa.

O autor fala do gerenciamento postecipado de uma situação, onde se corre atrás do prejuízo menor. Se existir uma estrutura adequada de fluxo de caixa previsto, o empresário pode dedicar o tempo para a alavancagem do negócio, buscando oportunidades de melhoria constante nos processos e colhendo os frutos de um crescimento sustentado, com estudo de mercado e leitura dos cenários.

Os estudiosos têm dedicado atenção especial ao gerenciamento do capital de giro, devido ao papel que desempenha no sucesso almejado pelos sócios, gestores e *stakeholders*. O empreendimento beneficia a todos que, direta ou indiretamente, se relacionam com suas atividades.

Segundo Porter (1992, p.3), a indústria precisa estar atenta às cinco forças competitivas, conforme figura abaixo:

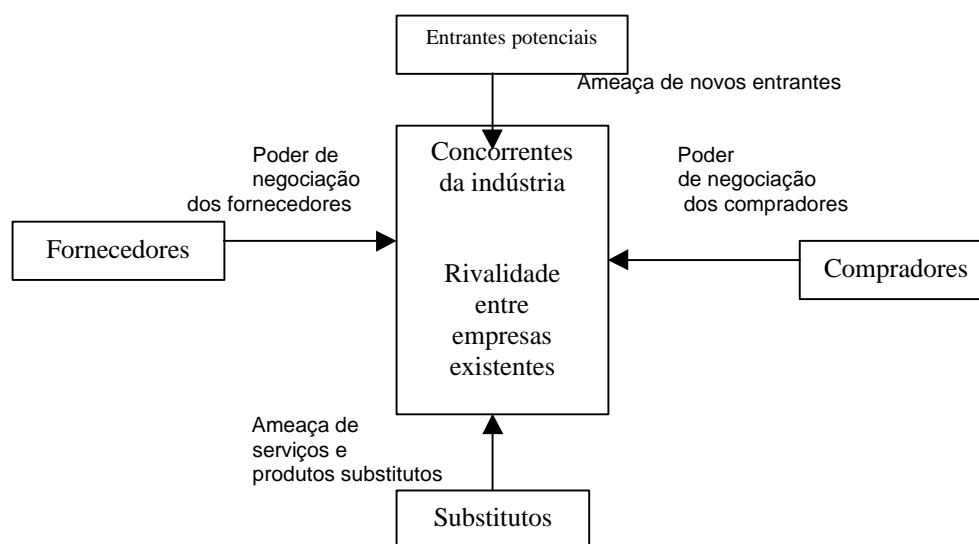


Figura 1 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria
Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva, RJ: Campos, 1992

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo do capital.

(...)

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

O alerta geral é não gerenciar de forma amadora, preparando-se para estar na liderança de uma organização, seja de que porte for, analisando todos os fatores que influenciam positiva ou negativamente, oportunidades e ameaças, barreiras existentes, problemas com fornecimento de insumos básicos, pontos fracos e fortes, o que o consumidor espera de seu produto, estudo de mercado consistente, e outros.

Há uma ausência de conscientização quanto a construir, desde o primeiro momento, a história da empresa em todos os aspectos, principalmente o financeiro, o que, se realizado, permite a avaliação da evolução do negócio, verificando as falhas e conseguindo detectar os pontos a serem trabalhados em busca da melhoria constante.

É ponto estratégico conhecer as formas de gerenciamento dos recursos à disposição da empresa, os elementos que as compõem, e o que fazer para minimizar os efeitos advindos de situações que fogem de controle.

O capital de giro é medido por contas que se encontram em constante mutação ou giro. Brasil e Brasil (1999, p.6) abordam o tema afirmando:

...Se observarmos atentamente uma empresa em funcionamento, verificamos que seu sistema produtivo se assemelha a uma roda girando a uma certa rotação, conforme o tipo do negócio. As operações se repetem constantemente no mesmo ritmo médio, a menos que se venham a introduzir mudanças estruturais no processo de produção. Na verdade, cada atividade pulsa a uma certa cadência, que lhe é própria. Só pára com a extinção da empresa.

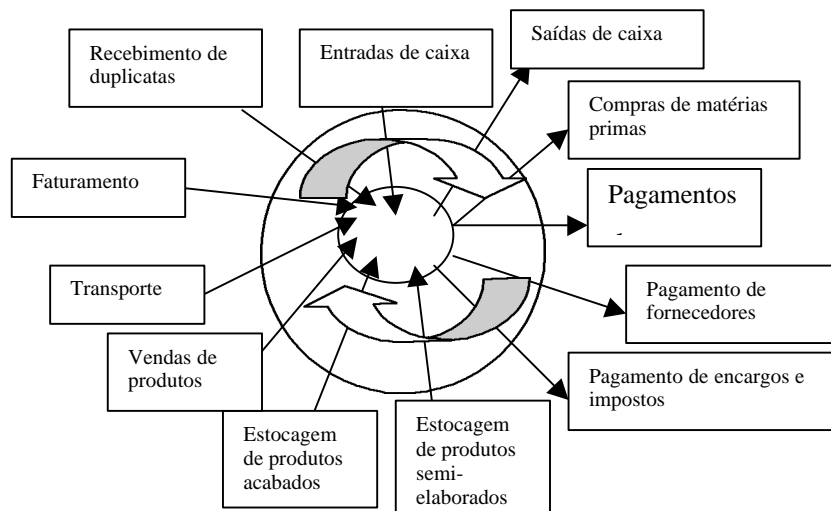


Figura 2 Sistema produtivo Fonte: (Brasil e Brasil, 1999, p.6)

O esquema representa uma empresa industrial. Tudo ocorre de forma semelhante com uma firma de prestação de serviços, com ou sem utilização de material.

A empresa deve ser como uma orquestra - trabalhar em ritmo de harmonia constante, otimizando os recursos necessários para atingir o objetivo proposto. Se uma das engrenagens não funciona, mesmo que por pouco tempo, prejudica o restante. Brasil e Brasil (1999) busca, com a figura demonstrar o giro das finanças, em um processo simples e apropriado a qualquer tipo de entidade.

No mover das operações da empresa é que se estabelece a necessidade de capital de giro com relação direta com os prazos praticados em cada uma das etapas do processo – compra, venda e rotação dos estoques -, revelando o montante necessário de investimento para que ela não sofra descontinuidade.

A diferença entre ativo circulante e passivo circulante mostra a situação em que se encontra o capital de giro (circulante) líquido, representado por:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

sendo que Gitman (1997) considera:

- ✓ CCL Positivo – demonstra que parte do capital de giro da empresa está sendo financiado com recursos de longo prazo.
- ✓ CCL Negativo – denota que parte dos recursos oriundos de captação no curto prazo está financiando aplicações de longo prazo.

- ✓ CCL Nulo – demonstra um equilíbrio dos recursos de curto prazo na mesma proporção das aplicações, o que pode se tornar dispendioso caso venha a ser negativo.

Segundo Gitman (1997, p.618):

Geralmente, quanto maior o capital circulante líquido de uma empresa (ativos circulantes menos passivos circulantes), menor será sua lucratividade e menor o risco de ela não poder pagar suas obrigações no vencimento; por outro lado, quanto menor o capital circulante líquido, maior será a lucratividade da empresa, e maior o risco de ela não poder pagar suas obrigações no vencimento.

O autor revela que se pode adotar uma política agressiva e andar no limite de endividamento com terceiros, gerando maior lucratividade, ou ser conservador e manter uma folga para aplicar nas diversas modalidades do mercado econômico-financeiro. Considerando que no Brasil os juros de curto prazo são mais elevados do que os de longo prazo, diferente da realidade americana, essa afirmação parece ousada e teria dificuldade de ser aceita como verdadeira.

O CCL – Capital Circulante Líquido, no Brasil, é dependente de recursos de curto prazo, com risco alto em função da necessidade de girar o estoque com maior velocidade e contar com recebíveis de maior liquidez para honrar compromissos em menor espaço de tempo; os encargos expressivos comprometem a rentabilidade, e os empréstimos de longo prazo são destinados, em sua maioria, para o financiamento de bens duráveis.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social - Bndes, repassador de recursos para as instituições financeiras no que concerne a financiamentos de longo prazo, através da Carta-Circular - 22/99, de 06.10.99, estabelece políticas operacionais, para a linha de crédito Bndes Automático, a seguir são descritas as relativas ao capital de giro:

O financiamento de capital de giro associado, no âmbito do BNDES AUTOMÁTICO, será concedido segundo os seguintes critérios:

- Microempresa – até 100% do investimento fixo financiável, incidindo sobre todos os gastos apoiáveis do projeto, inclusive, em sua totalidade, máquinas e equipamentos;
- Pequenas Empresas de qualquer região – até 50% do investimento fixo financiável;
- Médias e Grandes Empresas de qualquer região – até 30% do investimento fixo financiável.

Nos casos de pequenas, médias e grandes empresas, a parcela relativa a máquinas e equipamentos sobre a qual incidirão os limites de 50% ou 30%, acima mencionados, estará limitada ao valor dos demais itens financiáveis do projeto.

O capital circulante líquido precisa manter-se positivo, com folga para suportar as variações advindas do risco próprio do negócio, como: inadimplência, sazonalidade das vendas, economia, sinistros etc.

Gitman (1997, p. 617) apresenta a seguinte posição quanto a este aspecto:

Duas considerações muito importantes na administração do capital de giro são os ciclos econômicos e a sazonalidade específica de determinados negócios. Mudanças nas condições econômicas afetam o volume de vendas que, por sua vez, influencia os níveis de duplicatas a receber e os estoques. Empresas com produtos sazonais podem apresentar níveis mais altos de duplicatas a receber e de estoques porque seus produtos devem ser produzidos ao longo do ano e as receitas só ocorrerão em épocas específicas. Esses ciclos impõem um desafio para os administradores financeiros, que devem providenciar os recursos necessários à sustentação das operações da empresa, assim como antecipar os financiamentos a curto prazo para suprir as necessidades de capital de giro.

Nesse aspecto, Gitman alerta e sugere uma forma conservadora de perceber a necessidade de recursos e antecipar suas buscas, escolhendo a melhor opção para cada situação, desde que esta não seja um financiamento oneroso e sim, uma melhor negociação com clientes e fornecedores.

As empresas enfrentam a globalização, que despertou maior exigência por parte do consumidor e aumentou a concorrência. Para enfrentar esse desafio, é importante flexibilizar, mas com responsabilidade, não comprometendo a liquidez da empresa. O planejamento financeiro adequado ao ciclo operacional minimiza os efeitos da sazonalidade prevista nas leituras do cenário atual e de prospecção futura.

2.2 CICLO OPERACIONAL

O conceito de ciclo operacional segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 414) é: “o período entre a compra de mercadoria e o recebimento das vendas”.

O que determina o volume de ativos e passivos circulantes necessários à manutenção da atividade é o ciclo operacional, que inicia com a aquisição da matéria prima e termina com o recebimento da venda do produto final, estabelecendo, por meio das diversas etapas, o montante necessário de recursos para o financiamento das atividades das empresas.

Ciclo operacional é diferente do ciclo de caixa, visto que o último considera as saídas e entradas efetivas no caixa, por exemplo: o pagamento da mercadoria adquirida e o recebimento das vendas.

O ciclo operacional é uma constante, a sua movimentação está diretamente ligada a atividade fim da empresa.

Assaf Neto e Silva (1997,p.19) comentam:

Cada uma das fases operacionais retratadas apresenta determinada duração. Assim, a *compra* de matérias-primas denota um prazo de estocagem; a *fabricação*, o tempo que se despende para transformar os materiais em produtos acabados; os *produtos acabados*, o prazo necessário à venda; e o *recebimento*, o período de cobrança das vendas realizadas a prazo. Evidentemente, de acordo com as características operacionais da empresa, uma ou mais dessas fases podem não existir. Por exemplo, se as vendas são realizadas somente a vista, o prazo médio de cobrança é considerado nulo. Da mesma forma, empresas que produzem somente sob encomenda não apresentam prazo de estocagem de produtos acabados, e assim por diante.

Assaf Neto e Silva (1997, p.21) apresentam o ciclo operacional, financeiro e econômico, na figura 3 e a inter-relação entre eles:

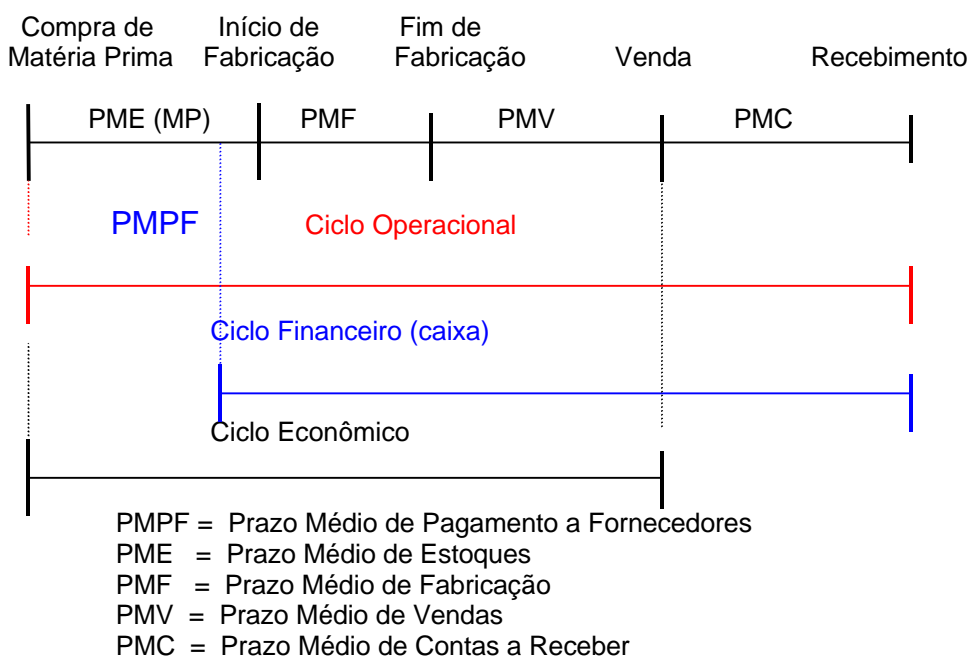


Figura 3– Ciclo operacional, financeiro e econômico (Assaf Neto e Silva, 1997,p. 21)

- Ciclo Operacional – começa com a compra de matéria-prima e termina com o recebimento do valor do produto acabado.
- Ciclo Financeiro – começa com o pagamento da matéria-prima e termina com o recebimento do valor do produto acabado.
- Ciclo Econômico – começa com a compra da matéria-prima e termina com a venda do produto acabado.

Esses ciclos demonstram todas as etapas a serem observadas e consideram quais os montantes a serem despendidos ou recebidos em cada uma delas, adotando decisões de aplicação ou captação de recursos para que o processo não tenha descontinuidade e acarrete prejuízos.

Qualquer interrupção em uma das etapas do ciclo operacional corrói parte do ganho planejado; portanto, mesmo que ao final do processo se tenha obtido lucro, será menor que o esperado. A otimização do ciclo proporciona aumento da lucratividade ou redução de perdas.

Os principais grupos considerados, como se vê na figura 1, são contas do Ativo Circulante e Passivo Circulante. Daí, discorrer-se sobre as contas mais importantes e que influenciam o giro do sistema produtivo da empresa.

2.3 ATIVO CIRCULANTE

Passa-se a explicar a importância do Ativo Circulante, com ênfase nos grupos: caixa, contas a receber e estoques. São esses os grupos que determinam o movimento do ciclo operacional, os volumes e prazos praticados em cada fase, por meio de análise, proporcionam visão crítica da performance apresentada pelo gestor, conduzindo as alterações de percurso e o cumprimento do planejamento financeiro.

2.3.1 CAIXA

Há necessidade de uma gestão eficiente do caixa, de forma a manter a liquidez do negócio.

A gestão eficiente do caixa, bem como a sua projeção, permitem prognosticar as necessidades de recursos financeiros, planejando, controlando e captando conforme as necessidades de capital de giro, evitando, sempre que possível, despesas ou perdas financeiras.

Assaf Neto e Silva (1997, p.35) afirmam:

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Sabidamente, uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de

capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras.

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000, p.436),

O objetivo básico na gestão do caixa é manter o investimento em caixa o mais baixo possível, e ao mesmo tempo operar a empresa de forma eficiente e eficaz. Este objetivo geralmente pode ser resumido pelo lema “Cobre cedo e pague tarde”.

Ross, Westerfield e Jordan (2000), por intermédio do que consideram o objetivo básico, focam os prazos de recebimento e pagamento praticados como pilares a serem administrados, buscando a melhoria contínua do processo. Assaf Neto e Silva (1997) enfocam basicamente a gestão do caixa, de forma mais filosófica, porém alertam para a importância a ser dispensada ao caixa.

Então, dessa forma, a habilidade do gestor em negociar prazos adequados aos ciclos financeiro e operacional de sua empresa, de acordo com a possibilidade de estabelecer menor prazo para receber dos clientes, maior prazo para pagamento aos fornecedores e girar o estoque com maior velocidade.

O caixa bem gerenciado proporciona à empresa três vantagens, conforme Ross, Westerfield e Jordan (2000, p.437):

Motivo de especulação – a necessidade de manter caixa para tirar proveito de oportunidades de investimento, como por exemplo a obtenção de descontos em compras.

Motivo de precaução – a necessidade de manter caixa como margem de segurança ou reserva financeira.

Motivo de transação – a necessidade de manter caixa para realizar as atividades normais de desembolso e recebimento associadas às operações cotidianas da empresa.

Para se obterem essas vantagens, é imprescindível o controle diário, a leitura dos ambientes interno e externo, sintonia entre as áreas-chaves da empresa, como: vendas, compras, marketing, financeira, de forma que se possa estabelecer o nível adequado de caixa em cada momento particular. Numa entidade, o nível mínimo depende da política adotada e dos objetivos a serem atingidos.

É importante, para atingir os objetivos a que se propõe a gestão do caixa, que se conheça o nível mínimo necessário para cada negócio. Assaf Neto e Silva (1997, p.78) listam alguns fatores importantes:

O caixa mínimo exigido dependerá de uma série de fatores. A lista a seguir apresenta alguns destes, sem pretensão de esgotar o assunto:

- ✓ falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos de caixa tende a elevar o caixa necessário. Esta falta de sincronia pode ser resultante de sazonalidades em pagamentos e recebimentos e das características operacionais de atuação da empresa, sendo que o fluxo de caixa projetado pode ser um importante instrumento para reduzir as diferenças temporais de entrada e saída de recursos na empresa;
- ✓ grande possibilidade de ocorrência de eventos não previstos no planejamento da empresa que representam desembolsos de caixa;
- ✓ acesso reconhecido às fontes de financiamento, seja capital próprio ou de terceiros. A existência de um mercado financeiro desenvolvido pode ainda reduzir a exigência de um caixa mínimo. Caso isto ocorra, quando necessitar de recursos, a empresa poderá obtê-los de forma relativamente fácil e a uma taxa de juros compatível neste mercado financeiro. Se o custo do financiamento for excessivo, isto tende a inibir a busca de recurso no mercado e a elevar o caixa mínimo justamente para reduzir a probabilidade de recorrer ao financiamento externo;
- ✓ bom relacionamento com o sistema financeiro, particularmente no que se refere ao saldo da conta em bancos. A exigência de saldos mínimos para futuras operações requer maior volume nesta conta. Por outro lado, o sistema financeiro, ao agilizar o sistema de compensação de cheques, tende a reduzir a necessidade de caixa mínimo;
- ✓ possibilidade de furtos e desfalques, sendo que estes fatos podem ser minimizados através de controle mais acurado sobre os recebimentos e pagamentos de caixa;
- ✓ existência de prazo médio de recebimentos de vendas acima do necessário. Sempre que possível a empresa deve reduzi-lo, seja através de uma compensação mais rápida, seja pela redefinição da política de vendas a prazo;
- ✓ existência de prazo de pagamento reduzido. Com intuito de otimizar a rentabilidade, a empresa deve aumentar, sempre que for economicamente vantajoso, o prazo de pagamento;
- ✓ existência de grande investimento em estoques. É importante adequar a política de estoques, procurando diminuir o volume investido neste ativo, ajustando-o mais proximamente à demanda;
- ✓ existência de várias contas correntes em bancos. É interessante que a empresa procure otimizar a manutenção de contas correntes em bancos, de maneira a melhorar seu controle e a obter melhores condições nas negociações com estas instituições financeiras;
- ✓ processo produtivo com desperdícios e atividades com pouca contribuição para o resultado;
- ✓ nível de taxa de inflação. Por outro lado, em ambientes inflacionários a perda decorrente da manutenção de um caixa mínimo tende a aumentar. Por outro lado, ambientes inflacionários tendem a gerar mais oportunidades de investimento, aumentando a demanda de dinheiro pelo motivo especulativo;
- ✓ política de crédito da empresa, em especial a morosidade dos pagamentos e a probabilidade de que clientes, não efetuem pagamentos, o que implica maior necessidade de caixa;
- ✓ existência de um modelo de administração de caixa claramente definido e ajustado às operações da empresa. Administração precisa ter regras claras para saber quanto deixar em caixa, de maneira a cobrir satisfatoriamente suas necessidades de desembolso;
- ✓ regularidade nos recebimentos da empresa, inclusive os decorrentes de operações a vista.

O caixa é para a empresa, o que o coração é para o corpo humano: órgão fundamental no processo, interagindo, obrigatoriamente, com todas as outras áreas.

As decisões adotadas para a operacionalização do negócio refletem diretamente no seu desempenho.

Se a empresa consegue funcionar como uma orquestra, em constante harmonia, ciente da importância de cada área, seu caixa/disponibilidades financeiras, respeitadas as limitações do ambiente externo e suas variações, tende a desempenhar performance ideal, em condições de se manter e promover o crescimento esperado.

2.3.2 CONTAS A RECEBER

As empresas mantêm uma política de crédito para ter competitividade no mercado de atuação, formando, de conseqüência, uma carteira de créditos a receber, o que requer financiamento ao cliente, pois o produto será entregue se for concedido prazo para a entrada dos recursos no caixa, o que implica manter capital de giro para bancar esta operação.

Assaf Neto e Silva (1997, p.97) conceituam:

Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicatas a receber, nota promissória, o cheque pré-datado, o comprovante de venda de cartão de crédito etc.

As empresas mantêm também uma política de crédito pelos benefícios advindos de incremento nas vendas, atendendo maior número de consumidores, utilizando as mesmas “armas” que a concorrência.

Para que se pratique adequadamente uma política de crédito, é necessário que se verifiquem algumas etapas importantes que, segundo Hoji (2000, p.132) determinarão o sucesso do objetivo proposto:

A política de crédito trata dos seguintes aspectos: prazo de crédito, seleção de clientes e limite de crédito.

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

A relação de risco/retorno precisa estar calcada em alicerces firmes, financiando o cliente conforme as condições da empresa, para não comprometer a perpetuidade

do negócio. A seleção consistente do cliente, deve levar em conta os C's do crédito: caráter, capacidade, capital, condições e garantias (*collateral* em inglês), fundamentados em documentos contábeis e/ou gerenciais. O prazo de pagamento deve se basear nas condições de financiamento da empresa e em limites de crédito condizentes com a capacidade de repagamento do cliente. (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2000).

A conscientização dos riscos pelo empresário, e o conhecimento do mercado em que atua, determinam a prática, o controle e o montante a ser investido em “contas a receber”. Juntamente com a política de crédito estabelecida pela empresa, deve-se consolidar uma política efetiva de cobrança, minimizando os efeitos dos créditos de difícil liquidação, com perdas em volumes que comprometam o caixa. É importante a manutenção de um controle rígido e revisão periódica das políticas estabelecidas, mudando de rumo quando o cenário interno e/ou externo exigir.

Ao se estabelecerem os parâmetros a serem adotados pela empresa quanto à política de crédito, é importante ter ciência de que existem vantagens e desvantagens. Assaf Neto e Silva (1997, p. 108) citam:

Padrões de crédito restrito desencorajam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Prazo de crédito amplo tem o efeito contrário: aumenta vendas, aumenta despesas com crédito e aumenta investimento em valores a receber. Fornecer grandes descontos para clientes que antecipem seus pagamentos tende a aumentar o volume de vendas, a diminuir as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Finalmente, uma política de cobrança mais liberal aumenta as vendas as despesas de crédito e o investimento em valores a receber.

2.3.3 ESTOQUES

O investimento em estoques deve ser limitado ao nível mínimo exigido pelo ciclo operacional da empresa, pois implica custos. É capital parado dentro da empresa até que o produto final seja comercializado e recebido, ocasião em que retorna ao caixa/ciclo financeiro da empresa. É interessante comentar o esforço das empresas no sentido de eliminar estoques. Por exemplo, todos os fornecedores de vidros, latas, motores etc., para a GM (fábrica do Celta) possuem suas fábricas em volta da montadora, pois esta não conta com almoxarifado.

Hoji (2000, p.124) comenta:

Os administradores modernos, qualquer que seja sua área de atuação devem ter consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro. Todos os responsáveis, diretos ou indiretos, pela administração dos estoques devem contribuir para manter o mais baixo possível o nível dos estoques sem, contudo, prejudicar as atividades normais da empresa. O administrador financeiro pode contribuir substancialmente nessa tarefa, evidenciando os valores e tempo de permanência dos estoques em cada fase de produção, por meio de um eficiente controle gerencial.

Sanvicente (1997, p.134) complementa:

Os custos relacionados aos estoques podem ser enquadrados em duas categorias:

- a) os que são diretamente proporcionais ao volume mantido em estoque e que chamamos de custos de manutenção ou armazenagem;
- b) os que são inversamente proporcionais a esse volume, representando os prejuízos da empresa em consequência da falta de estoques para um fim ou outro (produção ou venda). No contexto da discussão precedente, correspondem à não concretização dos benefícios resultantes da manutenção de estoques. São os chamados custos de obtenção.

Assim, o problema é equilibrar ou conciliar duas situações de perigo para a empresa, a saber, a existência de estoques inadequados que poderiam perturbar a produção e/ou provocar perdas de vendas, de um lado, e a existência de estoques excessivos levando a custos elevados de armazenagem, capital, riscos de obsolescência, entre outras coisas, de outro lado.

Pelas afirmações, constata-se que este importante item na condução do negócio merece um destaque especial, principalmente no que tange aos seus custos. As citações se complementam: Hoji (2000) foca o nível mínimo, e Sanvicente (1997) relaciona os custos de manutenção ou falta. Percebe-se que a produção (indústria) ou o departamento de compras (comércio) devem ficar atentos e, conforme as diretrizes estabelecidas, determinar quando e quanto comprar, para que a empresa possa cumprir o plano de negócios estabelecidos.

Alguns setores necessitam se precaver quanto à falta de insumos básicos. A sazonalidade da produção ou sua grande demanda, dificultam as negociações e a aquisição dos mesmos, muitas vezes ficando o setor refém de compras à vista, prazos longos de entrega, cotas predeterminadas, limitando, por tabela, o produto final.

Outro fator que merece ser evidenciado são as perdas e desperdícios, principalmente na indústria, ocorridos por problemas de manuseio, acondicionamento, obsolescência, validade, falta de controles, furtos e outros.

Os especialistas em controle de produção têm desenvolvido métodos para controle dos estoques. Ross, Westerfield e Jordan (2000) apontam alguns:

- Curva ABC – baseia-se na premissa de que um número pequeno de itens concentra um grande volume de recursos do total estocado.
- Lote Econômico – visa determinar o mínimo de estoque a ser mantido, em estoque, quando se dará a nova aquisição, e em que quantidade. É condição que a demanda seja constante e a entrega imediata. Podem ocorrer pequenas variações, mas uma grande oscilação comprometerá a metodologia da baixa de custo de estocagem e/ou de falta.
- *Just In Time* – a produção se inicia com a demanda pelo cliente, portanto o estoque é programado de acordo com as vendas.
- *MRP II* – sistema computacional que tem por objetivo gerenciar o cumprimento dos prazos de entrega do produto acabado, com a mínima manutenção de estoque.

Dentre os métodos apontados, não se tem um perfeito, mas o que se ajuste melhor à empresa que o adote, sendo importante que haja um controle eficiente e eficaz, dando base a uma avaliação constante.

A avaliação de estocagem é uma ferramenta que a empresa utiliza quando de sua decisão de investimento, analisando a relação custo/benefício, pois tem impacto direto na necessidade de capital de giro.

Para Sanvicente (1997, p.135),

... controlar os estoques, mais do que simplesmente “planejar o seu nível ótimo”, objeto do modelo do lote econômico, parecem ser necessárias as seguintes providências na administração de uma empresa:

- a) Relatórios regulares devem ser emitidos, indicando os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques: índices de obsolescência e de perdas, possibilidades de faltas iminentes, e assim por diante.
- b) Movimentar os estoques apenas com a emissão de requisições emitidas pelos funcionários competentes.
- c) Dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total. Assim, o modelo de lote econômico pode ser aplicado com requintes a determinados itens de grande movimentação, valor unitário elevado e participação substancial no total, deixando-se a outros um acompanhamento mais simples, como, por exemplo, o uso de sistemas de “duas prateleiras”.
- d) Preocupar-se apenas com unidades físicas; o controle de preços unitários, em estoques, não compensa o esforço burocrático exigido. Esses preços só devem ser utilizados com base na montagem de uma classificação ABC, para controle, pois o melhor critério de classificação é a “porcentagem do valor total investido em estoques”.
- e) Finalmente, efetuar contagens físicas periódicas, por amostragem, e separar os registros de recebimento e expedição, atribuindo-os a setores ou funcionários diferentes.

Sanvicente (1997) lista algumas premissas básicas a serem observadas, para que o empresário tenha o mínimo de estoque a controlar, evitando custos desnecessários para, assim, poder gerenciar melhor os recursos investidos e a investir. Dependendo da atividade, havendo produtos inflamáveis ou de fácil combustão, deve-se atentar para o item segurança, devendo ser feito seguro como medida de precaução.

Discorre-se sobre as aplicações de recursos do capital de giro e sobre os problemas que causam a sua má gerência, mas têm-se ainda as fontes de financiamento deste capital, quando se necessita de um novo aporte de recursos financeiros, seja pela ineficiência ou pelo crescimento dessa necessidade em função da alavancagem nos negócios.

2.4 PASSIVO CIRCULANTE

Este grupo oferece as fontes de financiamento do capital de giro, algumas espontâneas: fornecedores, impostos ligados a produção, salários e encargos a pagar; e outras que geram encargos financeiros: descontos de duplicatas, empréstimos e financiamentos. (GITMAN,1997).

O gestor deve possuir um fluxo de caixa com periodicidade de acordo com os pagamentos e recebimentos da empresa, seja diária, semanal ou mensal, atualizada diariamente, para visualização das posições do aplicador ou tomador. Na situação de tomador, deve-se ter cautela para negociar condições que não venham a comprometer o ciclo financeiro da entidade.

Gitman (1997, p.628) caracteriza os financiamentos de curto prazo como:

Os financiamentos espontâneos resultam das operações normais da empresa e as duas fontes principais desses financiamentos a curto prazo são as duplicatas a pagar e as contas referentes às despesas incorridas e ainda não pagas. À medida que as vendas da empresa crescem, as duplicatas a pagar aumentam em consequência do maior volume de compras requerido pelos níveis mais altos de produção. Também em decorrência das vendas crescentes, as contas a pagar relativas a salários e impostos aumentam, como resultado de maiores necessidades de mão-de-obra e de impostos incidentes sobre maiores lucros. Não há, normalmente, nenhum custo específico associado a qualquer um desses passivos circulantes, embora haja certos custos implícitos. Ademais, ambos são formas de financiamento a curto prazo não-garantido, pois não é necessária a vinculação de determinados ativos como colaterais. A empresa deve aproveitar essas fontes de financiamento a curto prazo não-garantido, freqüentemente “livres de juros”, sempre que possível.

Os financiamentos de curto prazo provenientes do ciclo operacional são os mais saudáveis, no entanto, no Brasil, quando esses não são suficientes, há opção à busca pelas instituições financeiras: empréstimos específicos para capital de giro, conta-corrente garantida e desconto de duplicatas são os mais comuns.

Além dessas fontes, se possível, usufruir dos benefícios dos empréstimos de longo prazo para financiar as atividades da empresa ou, pelo menos, para os investimentos permanentes que carecem de montantes expressivos.

Assaf Neto e Silva (1997, p.26) consideram que “...os recursos de longo prazo devem cobrir o capital de giro permanente, deixando para o passivo circulante o financiamento das necessidades sazonais dos ativos correntes.”

O retorno dos investimentos em ativos permanentes também é de longo prazo, e o capital de curto prazo é tomado com altos encargos para serem custeados por períodos longos, comprometendo a liquidez da empresa ou, no mínimo, utilizando recursos que poderiam servir de lastro para oportunidades que surgem no dia-a-dia da mesma, como, por exemplo, usufruir de descontos pelo pagamento de compras à vista.

Segundo Gitman (1997, p.617),

O tipo de financiamento a curto prazo utilizado pelas empresas depende em grande parte do seu porte e de sua solidez financeira. Empresas grandes, e bem avaliadas por institutos especializados, geralmente têm amplo acesso a *commercial papers*, empréstimos bancários e outras formas de financiamento não-garantido. As pequenas empresas geralmente financiam suas necessidades de capital de giro com empréstimos em bancos locais e muitas vezes têm de garantir o empréstimo com duplicatas a receber ou estoques.

Como aponta Gitman (1997), as garantias exigidas pelas instituições de crédito nem sempre são possíveis de serem oferecidas, dificultando o acesso ao crédito.

As pequenas empresas encontram dificuldades de credibilidade junto às instituições financeiras, e é comum arcarem com taxas de juros mais altas, pois, numa análise, a mensuração da relação risco/retorno é ponto fundamental para a decisão do financiador.

Têm-se como principais fontes de financiamento as seguintes:

2.4.1 FORNECEDORES

O empresário, para obter essa modalidade de financiamento, precisa conquistar a confiança do parceiro e em transações iniciais dispor de garantias.

Os fornecedores caracterizam-se como financiadores naturais da indústria. Deve-se, porém, adotar alguns parâmetros para se obter uma boa negociação e, de conseqüência, ao adquirir insumos, auxiliar na gestão do capital de giro.

Segundo Di Agustini (1999, p.57),

Optando pela compra mais vantajoso, menor valor presente líquido (considerando os aspectos fiscais), estarão diminuindo as despesas financeiras (juro pela captação dos recursos) ou aumentando as receitas financeiras (juro pela aplicação operacional e/ou financeira dos excedentes de caixa).

Ao fazer opção por um fornecedor, deve-se levar em consideração o prazo de pagamento, a alíquota dos impostos envolvidos Impostos Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e/ou Impostos Sobre Produtos Industrializados (IPI) e seus prazos de recolhimento, o frete e a incidência do Impostos Sobre Serviços (ISS), isto considerando que o produto a ser adquirido é similar e atende à expectativa do comprador.

2.4.2 FACTORING

Sá e Sá (1995.p.211) conceituam *factoring* como: "Forma de financiamento na qual os créditos são cedidos a terceiros, que passam a cobrá-los em seu próprio nome. Tais operações merecem controles contábeis especiais, considerando o aspecto específico da transação. "

As pequenas empresas têm recorrido com muita freqüência a esta forma de obtenção de capital de giro, devido às poucas exigências que a forma praticada no Brasil impõe aos descontos de recebíveis.

Segundo Di Agustini (1999, p. 83),

Factoring significa fomento comercial ou mercantil que, segundo a Circular no. 1.359, de 30.09.88, do Banco Central do Brasil, não é uma atividade financeira. Segundo, ainda, a *Unidroit – International Institute for de Unification of Private Law* (Roma), na Convenção Diplomática realizada em Ottawa (Canadá), entre os dias 19 e 28 de maio de 1988, concluiu que só se caracterizava o *Factoring* se ocorrer a combinação de pelo menos dois dos seguintes serviços:

- Gestão de crédito;
- Administração de contas a receber;
- Cobrança;
- Proteção contra risco de crédito;
- Fornecimento de recursos.

Ainda no Brasil a atividade de *factoring* é bastante confusa. Compete diretamente com alguns produtos bancários, como desconto de duplicatas e descontos de cheques pré-datados, e, em alguns casos, não presta adequadamente os serviços listados pela *Unidroit*.

Muitas *pseudofactorings* operam com pequenas e médias empresas, financiando capital de giro mediante o desconto de cheques e duplicatas. Por não ser caracterizada como operação financeira, não está sujeita a incidência de IOF – Impostos sobre Operações financeiras e demais encargos das operações bancárias de empréstimo. Em contrapartida, a operação é tributada pelo ISS sobre os serviços prestados.

Um instrumento que foi concebido como auxiliar na administração das vendas a prazo se transformou, no Brasil, em mais uma forma de se conseguir recursos para capital de giro.

Di Agustini (1999, p.84) complementa que:

Em fidelidade a sua origem e evolução, o *factoring* no Brasil deveria ser um importante instrumento de terceirização das atividades de gestão de crédito e cobrança das empresas, proporcionando diminuição sensível de investimentos (fixos e variáveis) envolvidos nas vendas a prazo, permitindo assim que elas concentrassem seus esforços gerenciais na atividade operacional.

...

Na prática, as operações de *factoring* são realizadas no âmbito das pequenas e médias empresas e, e assemelham-se ao desconto de duplicatas. A maioria das cotações é através de uma taxa de desconto (por dentro) sobre o valor futuro do título de crédito.

2.4.3 EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS

Apresentam-se, abaixo, os mais usuais:

Hot Money – empréstimo de curtíssimo prazo, girando em torno de 1 a 10 dias, geralmente garantido por Nota Promissória. O recurso financeiro é liberado ao cliente para pagamento futuro de encargos financeiros e impostos devidos.

Desconto de Duplicatas e/ou Desconto de Cheques Pré-datados – constitui-se na modalidade mais utilizada pelas pequenas e médias empresas, sendo necessário comprovar com documentos fiscais a venda que originou o documento. Considera-se o valor futuro da dívida, o prazo concedido ao cliente, e o risco para se estabelecer a taxa de juro incidente e o valor líquido a ser entregue ao empresário; a análise é feita título por título, visto possuírem características diferenciadas. É passível de cobrança de Imposto sobre Operações Financeiras (IOF). O empresário é coobrigado na operação, ou seja, caso o emitente não honre o compromisso na data previamente acordada, a instituição financeira cobra do mesmo.

Contas Garantidas – é um limite de crédito previamente concedido ao empresário, mediante análise de risco, que, se utilizado, incorre em encargos financeiros, taxas e IOF.

Outros – Financiamentos de tributos e tarifas públicas e empréstimos em geral, Crédito Direto ao Consumidor (CDC).

2.5 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

É proveniente da administração dos ativos e passivos cíclicos (correntes), aplicações ou fontes de recursos. A necessidade de capital de giro é diretamente proporcional ao volume de vendas. Se a empresa não possui capital próprio para financiar o ciclo operacional, é necessário buscar com terceiros, da forma que melhor supra a carência da empresa, sem comprometer sua liquidez.

Assaf Neto e Silva (1997, p.24) conceituam o equilíbrio financeiro:

O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixas similares aos dos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos.

A situação normal da atividade é se auto-sustentar sem recorrer a terceiros,, conforme o equilíbrio descrito por Assaf, o que, na realidade brasileira, não é comum.

O desequilíbrio desses grupos de contas aponta a Necessidade de Capital de Giro (NCG), definido por Brasil e Brasil (1999, p.8) como sendo:

$$\text{NCG} = (\text{Clientes} + \text{Estoques}) - (\text{Fornecedores} + \text{Salários} + \text{Encargos} + \text{Impostos})$$

ou

$$\text{NCG} = (\text{Contas Cíclicas do Ativo}) - (\text{Contas Cíclicas do Passivo})$$

Dizemos que essas contas estão sempre girando. Isto quer dizer que sua reposição é automática, no ritmo do negócio. Daí ser natural chamá-las de cíclicas.

A Necessidade de Capital de Giro pode ocorrer devido a: ausência de controle sobre o ciclo operacional; previsão inadequada de recursos para girar o negócio; efeitos de recessão econômico-financeira; política de prazo médio de vendas determinado pelo mercado; baixo investimento em capital próprio; alavancagem da atividade pela sazonalidade; estratégia de crescimento; ou a um conjunto de fatores.

Quando essa NCG é negativa, é importante analisar suas causas e conseqüências, buscando o equilíbrio ou manutenção da atividade da empresa no seu dia-a-dia, sem permitir que ocorram interrupções que venham comprometer a credibilidade, perpetuidade e maximização dos resultados para que se convertam em novas fontes de investimentos.

Schricket (1998, p.242) chama de *Working Investment* (Investimento Operacional em Giro), e diz:

Pelo *working investment*, analisaremos o montante de recursos, próprios (lucros ou capital social) ou de terceiros (empréstimos bancários como forma mais comum), que são indispensáveis à manutenção deste ciclo rotineiro, e que permitirão, por fim, a materialização dos quatro fatores citados (liquidez, lucros, sobrevivência e prosperidade).

Silva (1997, p.245) se posiciona de forma mais abrangente sobre o assunto:

...É importante destacar que podemos encontrar, nas diversas bibliografias, três denominações que podem designar o mesmo conceito, podendo trazer apenas pequenas variações, isto é:

- Investimento operacional em giro – IOG
- Working Investment – WI
- Necessidade de Capital de Giro – NCG

O IOG está contido (encravado) no CCL, sendo representado por aplicações de recursos que, embora pertencentes ao ativo circulante, têm uma conotação de aplicações permanentes. Tais aplicações estão relacionadas de forma direta com a atividade operacional da empresa, como duplicatas a receber, estoques, adiantamentos a fornecedores e despesas antecipadas. Há, todavia, algumas fontes de recursos que estão relacionadas diretamente com as atividades da empresa e que se renovam espontaneamente à medida que suas operações se desenvolvem. São exemplos dessas fontes: fornecedores, salários e encargos a pagar, tributos a recolher e adiantamentos de clientes quando habituais e inerentes ao tipo de atividade desenvolvida pela empresa.

Os autores falam do mesmo assunto e o denominam de forma diferente, porém, percebe-se que o ponto crítico é a dependência de terceiros para que se mantenham em funcionamento as atividades normais da empresa. Esse fato pode comprometer, caso venha onerar ou zerar os ganhos da empresa, à medida que não seja possível repassar os custos para o consumidor final.

Este é o grande desafio do gestor, ou seja, manter equilibrado o investimento no ciclo operacional. A velocidade e os prazos praticados nas operações diárias é que determinam o montante de recursos necessários ao bom desempenho da entidade.

Mello (1997, p.15) ressalta:

Segundo Fleuriet, o “investimento operacional em giro” – IOG – decorre do seguinte:

- Sensibilidade às modificações do ambiente econômico em que opera a empresa;
- A natureza dos negócios é que determina seu ciclo financeiro;
- O nível da atividade afeta mais as empresas com ciclo financeiro de longa duração do que aquelas de ciclo financeiro de curta duração.

A análise do *working investment* proporciona visão das deficiências operacionais, um dos fatores mais comuns da *causa mortis* das empresas.

Empresas nascem e morrem sem que tenham consciência do ponto de estrangulamento. As constantes perdas de receitas, devido aos altos custos financeiros, que são absorvidos como normais na atividade desenvolvida, e a falta de conhecimento adequado das deficiências no processo de gestão financeira, não permitem que se percebam as falhas, causando a sensação de esforço desmedido e falência sem causa aparente.

Brasil e Brasil (1999), Assaf Neto e Silva (1997) e Silva (1997) adotam um modelo dinâmico onde reconhecem a divisão das contas do balanço, mensurando a necessidade de capital de giro e o saldo de tesouraria e dividindo o curto prazo em contas financeiras e operacionais. Esta divisão faz parte dos estudos desenvolvidos por Fleuriet, desde meados dos anos 70, junto às empresas brasileiras, demonstrando que, através das contas permanentes (ativo permanente + realizável a longo prazo e passivo exigível a longo prazo + patrimônio líquido), também se estabelece o montante de capital que está girando no negócio.

Contas que participam do processo operacional e pertencem ao ativo e passivo circulantes, apesar de serem consideradas realizáveis de curto prazo, na realidade sofrem um ciclo constante de reposições, para se manter a produção num mesmo nível ou em nível crescente, e são chamadas, a partir desse conceito, de “cíclicas”:

APLICAÇÕES	FONTES
Duplicatas a receber	Duplicatas a pagar
Estoques	Salários e encargos
Outras contas operacionais	Impostos ligados à produção
	Outras contas operacionais

Figura 4 Contas Cíclicas (Fonte: Brasil e Brasil, 1999, p. 7)

Outro grupo apontado pelo autor são as contas classificadas como ‘permanentes’, que atuam de forma mais lenta e são consideradas de longo prazo:

APLICAÇÕES	FONTES
Empréstimos a longo prazo a terceiros	Empréstimos bancários a longo prazo
Aplicações financeiras a longo prazo	Financiamentos a longo prazo
Títulos a receber a longo prazo	Capital social
Imobilizado	Reservas
Diferido	Lucros suspensos

Figura 5 : Contas Permanentes (Fonte: Brasil e Brasil, 1999, p. 8)

Determinam o CDG = Contas Permanentes do Passivo – Contas Permanentes do Ativo, sendo CDG =Capital de Giro.

Para completar o balanço, faltam as contas que foram denominadas “erráticas”, que não fazem parte do processo produtivo e não são estratégicas; segundo Brasil e Brasil (1999, p. 9), T = Contas Erráticas do Ativo – Contas Erráticas do Passivo, sendo T = Saldo de Tesouraria.

ATIVO	PASSIVO
Caixas e bancos	Instituições de crédito
Aplicações de liquidez imediata	Duplicatas descontadas
Aplicações de liquidez não imediata	Dividendos a pagar
	Impostos de renda a recolher

Figura 6 : Contas Circulantes Financeiras (Erráticas) (Fonte: Silva, 1997, p.246)

Se as contas forem dispostas segundo essas classificações, e conforme Brasil e Brasil (1999, p.9) demonstram no “modelo funcional dinâmico do balanço patrimonial, tem-se: **CDG – NCG = T**”.

Estabelece-se, portanto, com a aplicação desse modelo, o montante de recursos financeiros que estão circulando na empresa.

- a) Saldo de Tesouraria Positivo – a empresa tem mais recursos do que deve a terceiros, portanto tem condições de saldar seus compromissos sem depender dos ativos cíclicos e da possibilidade de não ter liquidez (conversão em moeda corrente), porém não é saudável que essa diferença seja elevada por muito tempo, pois caracteriza que o gestor pode não estar aproveitando as oportunidades de alavancar o negócio ou aplicar no mercado financeiro.
- b) Saldo de Tesouraria Negativo – dos recursos investidos na empresa, a maior parte é de terceiros e com grande possibilidade de serem onerosos, portanto, comprometendo parte dos lucros auferidos pela atividade operacional. Necessidade de capital de giro positiva.

2.6 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES

2.6.1 CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Para Pereira (2000, p.95),

A empresa pode ser entendida como sendo uma entidade de caráter jurídico formada na sua integralidade por pessoas físicas que utilizam as políticas e os processos administrativos visando a consecução de objetivos comuns.

Cabe ressaltar que dentro deste universo denominado empresa existem três níveis distintos, a saber: A microempresa, a média empresa e a grande empresa.

A segmentação em micro, pequenas e médias empresas é recente, se for considerado que só foi reconhecida legalmente no final do século XX. Essa medida foi adotada visando dar fôlego à economia e, por meio de benefícios fiscais, inibir a informalidade. (PEREIRA, 2000).

A Lei n. 9.841, de 05.10.99, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, normatizando forma jurídica diferenciada, simplificada e favorecida, prevista nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal :

Capítulo I Do Tratamento Jurídico Diferenciado

Art. 1º - Nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, fica assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996 e alterações posteriores.

Parágrafo único – O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Capítulo II Da Definição de Microempresas e de Empresas de Pequeno Porte

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta

anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O faturamento bruto anual determina a diferenciação do porte das empresas.

A União, por meio da Instrução Normativa n.º 34, de 30.03.2001, da Secretaria da Receita Federal – DOU de 03.04.2001, dispõe:

Art. 2º Para fins do disposto nesta Instrução Normativa, considera-se:

I – microempresa (ME), a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II – empresa de pequeno porte (EPP), a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

...

Art. 4º Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, excluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

O Estado de Goiás, via Instrução Normativa n. 504/01-GSF, de 06.09.2001, publicada no DOE de 19.09.01, dispõe sobre a classificação dos contribuintes, para fins de fiscalização, considerando a receita bruta auferida.

Art.1º Para fins de fiscalização ficam os contribuintes estaduais classificados, de acordo com a receita bruta auferida no ano civil, da seguinte forma:

I – microempresa, a pessoa jurídica que obtiver receita bruta igual ou inferior a R\$127.692,00 (cento e vinte e sete mil, seiscentos e noventa e dois reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que obtiver receita bruta superior a R\$127.692,00 (cento e vinte e sete mil, seiscentos e noventa e dois) e inferior a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais);

III – empresa de médio porte, a pessoa jurídica que obtiver receita bruta igual ou superior a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) e inferior a R\$ 3.500.000,00 (três mil e quinhentos reais);

IV – empresa de grande porte, a pessoa jurídica que obtiver receita bruta igual ou superior R\$3.500.000,00 (três milhões e quinhentos mil reais).

Parágrafo 1º Quando a atividade exercida pela empresa abranger apenas parte do ano civil anterior, a classificação deve ser proporcional ao número de meses de funcionamento.

Parágrafo 2º Para a classificação da empresa nos critérios desta instrução normativa, considera-se a receita bruta auferida por todos seus estabelecimentos localizados no território goiano.

Parágrafo 3º A receita bruta é apurada considerando-se todas as receitas da empresa, inclusive as não-operacionais, constantes da Declaração Periódica de Informações – DPI – ou outro documento equivalente, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Parágrafo 4º O disposto neste artigo aplica-se, também, à firma individual.

O Município de Goiânia cadastra as empresas por atividade econômica, para efeito da tributação do Imposto Sobre Serviços (ISS), sendo:

Pessoa Jurídica – Tipo de Empresa

Micro Empresa – faturamento bruto até 100 UVFG (cem unidades de valor fiscal de Goiânia)

Média Empresa – faturamento acima de 100 UVFG (cem unidades de valor fiscal de Goiânia)

Grande Empresa – em função do faturamento e do quantitativo de funcionários.

A Prefeitura de Goiânia estabeleceu para o ano de 2002 o valor de R\$ 126,00 para cada UVFG.

A Lei Complementar n.100, de 18.09.200, do Município de Goiânia, estabelece no seu Art. 1º - Parágrafo Terceiro que:

São consideradas, para efeitos desta Lei:

a) MICROEMPRESAS, as que possuem até 19 (dezenove) empregados, na atividade industrial e até 9 (nove) empregados, nas atividades comercial e de serviços.

b) PEQUENAS EMPRESAS, as que possuem de 20 (vinte) a 49 (quarenta e nove) empregados na atividade industrial, e de 10 (dez) a 19(dezenove) empregados nas atividades comercial e de serviços.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás (Sebrae-GO) classifica as empresas pelo número de funcionários e setores:

Microempresa :

na indústria: até 19 empregados;

no comércio/serviço: até 9 empregados.

Pequena Empresa:

na indústria: de 20 a 99 empregados;

no comércio/serviço: de 10 a 49 empregados.

Média Empresa:

na indústria: de 100 a 499 empregados;

no comércio/serviço: de 50 a 99 empregados.

Grande Empresa:

na indústria: acima de 499 empregados;

no comércio/serviço: mais de 99 empregados.

Todas as esferas governamentais buscam dar características próprias às leis e decretos que regem as micro, pequenas e médias empresas, com pequenas diferenças. Órgãos de apoio e aperfeiçoamento, como o Sebrae, buscam auxiliar o

setor a sobreviver num ambiente de turbulência econômico-financeira. No entanto, muitos se acham auto-suficientes para gerenciar, desprezando a oportunidade de se profissionalizarem, mesmo que com baixos custos e significativos benefícios.

Figueiredo (2002, p.57) alerta sobre a ausência de instrumentos contábeis para dar suporte às decisões gerenciais:

No momento atual, quando presenciam-se profundas e rápidas modificações no ambiente socio-econômico em escala global, existe necessidade de informações, cuja credibilidade seja comprovada para o gerenciamento das organizações para o planejamento das políticas de desenvolvimento.

A falta de registros contábeis é uma das principais dificuldades para se avaliar a economia informal, fato que distorce a realidade econômica das empresas e da sociedade em geral, causando prejuízos irreversíveis ao Brasil.

É, sem dúvida incontestável a importância das microempresas no contexto sócio-econômico brasileiro. Reconhecendo essa importância, é que o Governo federal tem criado legislações diferenciadas para incentivo ao crescimento e alívio da carga tributária dessas empresas, com o objetivo de que saiam da informalidade e assumam seu compromisso social de ente econômico.

Porém, o que não se esperava é que a escrituração e organização dessas empresas ficassem limitadas ao que determina a Lei n.9.317/96, atendendo somente à fiscalização da Receita Federal, desconsiderando as legislações comerciais, trabalhistas, previdenciárias e de falências.

O proprietário da pequena empresa busca o menor custo para o seu produto, mas fatores como: a alta carga tributária (apesar do Simples), custos da produção artesanal, falta de maquinário com tecnologia de ponta, dificuldade de acesso direto ao fornecedor (com negociação limitada para aquisição da matéria-prima, muitas vezes adquirida de revendedores com preço majorado), conduzem ao corte de custos na área de informações gerenciais, que podem ser extraídos da escrita contábil, de vital relevância para a sobrevivência de sua organização, simplesmente para não ter problemas com a área fiscal. Tudo pelo total desconhecimento e falta de formação adequada.

Segundo Figueiredo (2002, p.58), as hipóteses que mais contribuem para esse entendimento são:

- Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) – Lei no. 9.317/96 veio contribuir para que as PMEs saiam da informalidade.
- Os administradores das PMEs desconhecem a utilidade de Contabilidade para fins gerenciais.
- O uso da Contabilidade nas PMEs se restringe às exigências fiscais.
- Grande parte das PMEs não possui Contabilidade.

- Grande parte dos profissionais de Contabilidade do Município de Fortaleza não acha necessário que os clientes optantes pelo Simples possuam Contabilidade.

As hipóteses apresentadas estão se tornando consenso entre os empresários, e a falta de percepção da relevância de se terem informações confiáveis sobre o patrimônio e de se mensurar o desempenho por meio de uma análise dos resultados obtidos deixa o gestor sem parâmetros para tomar decisões que venham a auxiliá-lo na perpetuidade do empreendimento, com um planejamento financeiro consistente, onde se faça a prospecção de mercado e se busquem as tendências com flexibilidade e agilidade nas ações, para modificar o direcionamento, caso algum fato relevante, tanto econômico-financeiro quanto de mercado, assim indicar.

Figueiredo (2002, p.66) constatou que:

Gestão financeira é uma das preocupações críticas de todo pequeno e médio empresário; entretanto, poucos deles possuem conhecimento e segurança necessários para bem administrar esses itens. Assim, esperam do Contador algumas “dicas” importantes e, dentre os consultores de negócio, o Contador é o mais habilitado para oferecê-las.

(...)

Os administradores das PMEs desconhecem a utilidade da Contabilidade para fins gerenciais e, por isso, grande parte das PMEs não possuem Contabilidade.

Os profissionais da área contábil, pela baixa cotação de seus serviços, abarcam um número muito elevado de empresas sob sua responsabilidade, e não conseguem, pelas exigências constantes da fiscalização e das mudanças na legislação, deter-se em uma análise mais profunda e, numa visão limitada, não oferecem esse diferencial de organizar a contabilidade gerencial, o fluxo de caixa, a mensuração do capital de giro necessário e as políticas da empresa, para que esta se beneficie dos incentivos e saídas legais.

2.6.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES

O setor de confecções é um dos que mais cresce no Estado de Goiás, principalmente com micro, pequenas e médias empresas. As microempresas estão em maior número e muitas na informalidade, comercializando seus produtos em feiras e utilizando os serviços de facção que proporcionam mão-de-obra mais barata e sem o ônus que o vínculo empregatício impõe.

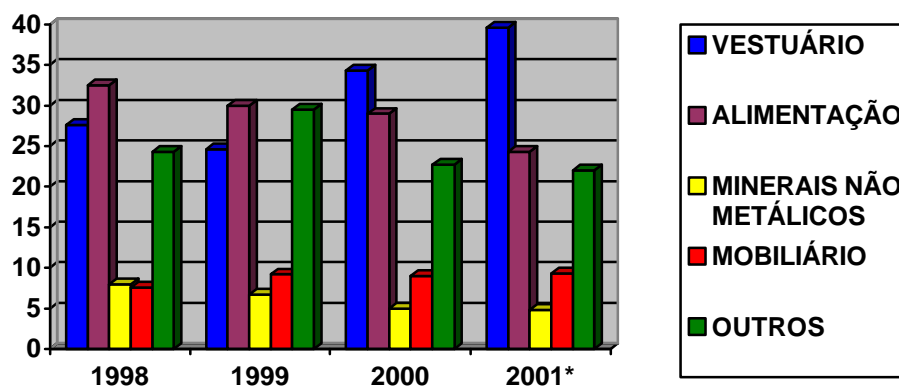


Figura 7 – Evolução das Indústrias, por setor, em Goiás Fonte: Juceg e Fieg (*) 2001 até agosto.

É visível, no gráfico apresentado, o crescimento das indústrias de confecções de 1998 até meados de 2001. Se comparado com outros segmentos da indústria goiana, estava abaixo apenas do setor de alimentos, porém em 2000 superou e continua em curva ascendente, criando oportunidades de empregos, mostrando-se relevante para a economia da região, confirmando, portanto, a premissa de que deve ser dispensada atenção especial para que o desenvolvimento das confecções seja construído em bases sólidas.

Lozano (2001, p.37) relata particularidades do setor no Estado de Goiás:

Em Goiás, esse setor representa um peso expressivo na economia estadual. Ainda que não existam dados consolidados da atividade, é o segmento que mais gera empregos, pois existem mais de 3 mil pontos de confecção, além de constituir um tipo de segmento predominante de micro e pequenas empresas com elasticidade relativamente alta, em especial pela sua fragilidade às oscilações da economia. Esse setor responde com investimentos às acelerações do mercado, na mesma velocidade em que desativa suas expansões, em caso de retração de demanda, conforme verificado até o período da pesquisa realizada pelo Sebrae/GO (1995). Em conformidade com esse relatório, do ponto de vista financeiro, o setor esbarrava na escassez de capital próprio e na dificuldade de acesso a financiamentos de longo prazo.

Segundo Ataíde (2002), em pesquisa realizada em março/2002, há um pólo de indústria e comércio do setor de confecções que, desde 1980, foi se instalando na avenida Bernardo Sayão, Setor Fama – Goiânia-GO, chegando a um universo de 1.200 empresas, aproximadamente, entre micros, pequenas e médias empresas, com a geração de 50 mil empregos diretos, mas que atualmente enfrentam crise nas vendas. Não foram detectadas com segurança as causas do problema, supondo-se tratar de sazonalidade, comercialização fora do estado, aumento dos pontos de

vendas, mudança da empresa para o interior na busca de mão-de-obra mais barata, busca de outros estados que tenham melhores incentivos fiscais para instalação do negócio, perda de mercado para estados como Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

Lozano (2001, p.40) relata:

A grande diversidade do setor está concentrada nas pequenas confecções, muitas delas de fundo de quintal, ou seja, informais. Já para as pequenas, a saída, dada a restrição do crédito de aquisição de equipamentos modernos, passa necessariamente pela formação de pólos.

O alto grau de informalidade do segmento de confecções no Brasil, e particularmente em Goiás, característica já comentada, precisa ser minimizado para evitar a competição predatória, via preços que os informais realizam no mercado, e estimular as empresas que apostaram em modernidade tecnológica e organizacional. Para isso, cabe destacar as necessárias reformas tributárias e do mercado de trabalho, como forma de estimular o ingresso à formalidade.

A carga tributária elevada tem feito com que muitos comerciantes vivam na informalidade, correndo os riscos do negócio e da ação fiscal.

O ato instituído pelo governo de colocar diversos segmentos sob o regime de substituição tributária, em junho de 2001, no interesse de aumentar a base de arrecadação estadual e evitar sonegação, agravou a situação do setor de confecções em relação à aquisição da matéria-prima básica, que, nesse caso, a de maior peso é o tecido. A substituição tributária faz com que o empresário, na compra da matéria-prima, já tenha o ônus do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) acrescido do Índice do Lucro Bruto (ILB), para pagamento com 60 dias, sem que tenha começado a produção de pelo menos uma unidade do seu produto final.

Brush, Greene e Hart (2002, p.21) retratam a percepção sobre a abertura de uma empresa se propondo a demonstrar a importância de alocação adequada dos recursos à sua disposição:

No ambiente econômico atual, tem-se a impressão de que qualquer pessoa que tenha uma idéia, um cartão de crédito, um telefone celular e um endereço na WEB pode abrir uma empresa. Mas sobreviverá por 18 meses? Terá sucesso em longo prazo? Da mesma forma que não se discute que modelo de negócio sólido, estratégia e implementação são vitais para o sucesso de um novo empreendimento, o desenvolvimento e a combinação dos recursos iniciais também são importantes, mas, muitas vezes, desconhecidos ou subestimados.

Fonseca (2001, p.53) em pesquisa nas pequenas e médias empresas da região Centro-Oeste, (dados do terceiro trimestre de 2001), verifica que os principais problemas que afligem o setor são:

- 66% elevada carga tributária
- 47% redução da margem de lucro
- 31% falta de capital de giro
- 40% taxas de juros elevadas
- 46% racionamento de energia
- 44% competição acirrada

A pesquisa revela que o setor tem dificuldades com os custos e o capital de giro, comprometendo a lucratividade.

O Estado reduziu a alíquota do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para 12%, dando oportunidade a que muitas se constituíssem legalmente, mas não envidou esforços para direcionar o acesso ao crédito que viabilizaria a consolidação e expansão dos negócios, gerando renda para suportar os encargos fiscais da legalidade.

Lozano (2001, p.38) comenta:

O setor representa segmento de indústria de pequena exigibilidade de capital e, portanto, atrativo, para pequenos empresários com pouco ou nenhum conhecimento da atividade produtiva, responsáveis pelos problemas gerenciais, de qualidade, tecnológico, mercadológico e financeiro.

...

Quanto aos aspectos produtivos, as dificuldades se relacionavam com *layout* inadequado, desqualificação da mão-de-obra (25,9%) das empresas e desconhecimento tecnológico, deficiências ligadas à falta de gestão empresarial e à deficiência de administração dos recursos financeiros, além da ausência de profissionais nas áreas de “*estilismo e modelagem*” fazendo do “*copismo*” a arte de criar, como elemento substancial da qualidade dos produtos.

Goiás, apesar de ser um dos maiores produtores de algodão, ficando em 2^o lugar no ranking nacional em produção e produtividade em 2000, não possui fábricas de tecidos e malhas, sendo necessário adquirir dos estados do sudoeste brasileiro a principal matéria-prima responsável por mais de 70% do custo do produto.

Com o advento do enquadramento do tecido na substituição tributária, pois, ao adentrar no Estado, o valor da nota fiscal é majorado em 60% pelo Índice do Lucro Bruto (ILB), e sobre o novo valor é calculado o ICMS, com recolhimento em 15 dias pela indústria de malhas, e em 60 dias pelas indústrias de confecções, contados a partir da aquisição do produto, na maioria dos casos o produto acabado ainda não foi comercializado e já se recolheu o imposto. Para os compradores de produtos para comercialização, há uma majoração de 40% do ILB.

Lozano (2001, p.53) reforça essa situação de dependência do fornecedor quando afirma:

Outra variável importante é a necessidade de aquisição de matéria-prima de outros Estados, devido à inexistência de fornecedores em Goiás. Esta situação gera uma concorrência mais acentuada nos meses de alta demanda. A situação de escassez de insumos, aliada às deficiências tecnológicas e de mão-de-obra qualificada, reflete nos custos de produção e, por consequência, no preço final dos produtos.

A mão-de-obra é a segunda na escala de responsabilidade pela constituição do custo do produto. O setor utiliza-se do benefício de ter em seus quadros mais mulheres, que representam a segunda renda da família, e que, apesar de viabilizarem salários mais baixos, não são adequadamente qualificadas para a função, necessitando de investimentos por parte do empresário. É muito utilizado o benefício de se trabalhar com facção, reduzindo os gastos com empregados e máquinas, inclusive evitando um passivo trabalhista futuro.

Outro fator de peso é a ausência de investimentos em tecnologia e modernização dos equipamentos, o que tem sido preponderante na perda da competitividade, gerando alto custo e desperdício de insumos básicos de produção.

Lozano (2001, p.40) comenta:

Com relação à situação tecnológica, encontrou-se alto grau de diversidade entre os participantes do mercado. A utilização de equipamentos modernos do tipo CAD/CAM possibilita uma queda substancial do desperdício e aumento da flexibilidade produtiva, possibilitando uma redução de 30% para algo em torno de 3% no nível de perda da matéria-prima. Nas grandes empresas integradas, a escala de produção e a qualidade são fatores de determinação de competitividade importantes.

O desperdício na indústria de confecções contribui de forma decisiva para o alto custo do produto, sem condições de repasse ao produto final, e sem que a empresa tenha possibilidades de melhoria, por não ter visão ampla do assunto devido ao desconhecimento de organização e do controle da produção.

Bornia (2002, p.27) comenta:

No processo de melhoria contínua, a eliminação do desperdício é peça de fundamental importância. Se quiser sobreviver no mercado moderno, a empresa é obrigada a trabalhar continuamente para eliminar o desperdício, entendendo-se por desperdício todo insumo consumido de forma não-eficiente e não eficaz, desde materiais e produtos defeituosos até atividades desnecessárias. Além do desperdício, existem algumas atividades que são imprescindíveis à fabricação do produto, mas que não agregam valor a ele, como a preparação das máquinas e a movimentação de materiais. Embora não possam ser eliminadas completamente, podem e devem ser melhoradas, restringindo-se ao mínimo possível e merecendo, então, tratamento análogo ao dispensado aos desperdícios.

O pagamento de fornecedores é realizado à vista ou no prazo máximo de 30 dias, enquanto que o setor impõe prazos de 30, 60, 90 e 120 dias para a

comercialização dos produtos. Agregado à alta inadimplência, a necessidade de investimentos em qualificação, manutenção de equipamentos e modernização têm levado os empresários à busca de capital de giro necessário para a manutenção do negócio.

Para que se obtenha crédito em instituições financeiras, quase sempre é necessário que se apresentem garantias, o que, dependendo do empresário, nem sempre é possível, deixando-o à mercê de descontos de cheques no mercado paralelo, a taxas inviáveis, em relação à margem de lucro.

O empresário, no afã de atender a demanda, despreza a constante melhoria nos processos, principalmente em época da sazonalidade alta. A ilusão de que a entrada de recursos financeiros volumosos cobrirá os custos advindos da produção sem uma análise detalhada, conduz quase que invariavelmente à sensação de esforço inútil e perda do controle empresarial.

É relevante para o crescimento e manutenção da atividade no Estado de Goiás que haja conscientização dos empresários para o aperfeiçoamento do controle gerencial, controle dos custos, busca de tecnologia de ponta e criatividade na modelagem.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Método, segundo Ferreira (1975), é o caminho percorrido para se atingir um objetivo, e a pesquisa é definida por Marconi e Lakatos (1999, p.17) como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Gil (2002, p. 19) conceitua pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.”

A pesquisa bibliográfica é realizada em publicações, tais como livros, revistas, periódicos, meio eletrônico e material acessível ao público em geral, como informa Vergara (2000, p.48).

A pesquisa exploratória ou estudos exploratórios, segundo Cervo e Bervian (2002, p.69), “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.”

A pesquisa de campo busca informações no local onde são geradas. Vergara (2000, p. 47) conceitua: “Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante ou não.”

A presente pesquisa é exploratória, colhendo e analisando os dados, contando com a pesquisa bibliográfica, fonte de parâmetros para interpretação, e busca de ações que possam ser implementadas na pesquisa-ação, que por focar uma única unidade não permite a generalização nas conclusões obtidas.

Utilizou-se pesquisa histórica oral, de abordagem e documental. A história oral mostrou-se mais apropriada à experiência dos proprietários, mesmo que de forma retórica.

Partiu-se de entrevistas a quatro empresas do setor de confecções, com características diferenciadas: porte, organização e aceitabilidade do produto. Com o

interesse de estabelecer comparações entre as dificuldades vivenciadas desde sua concepção até os dias atuais, no que se refere à administração do capital de giro, buscou-se levantar os problemas enfrentados ao longo do seu período de funcionamento, as variáveis (custo, prazos, formação de preço, controle de entradas e saídas financeiras, planejamento, situação dos recebíveis, empréstimos conseguidos e outros problemas), conforme exposto na revisão bibliográfica do capítulo dois, que interferem na cobertura dessa necessidade de capital de giro com recursos próprios ou de terceiros, e verificar entre elas a que melhor se adequaria para a pesquisa-ação. Após a escolha, esforços foram centrados no sentido de conhecer e explorar melhor os aspectos organizacionais e gerenciais da microempresa para a construção da pesquisa-ação.

A pesquisa-ação (estudo de caso) tem por objetivo explorar um determinado conjunto de dados, objetos, e é caracterizada por Gil (2002, p. 59) como “investigação de fenômeno das mais diversas áreas do conhecimento.”

Segundo Young (apud Gil, 2002, p.59), estudo de caso, pode ser definido como:

... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo conhecer os fatores que interferem na administração do capital de giro das pequenas e médias empresas de confecções de Goiás, colhendo respostas às seguintes questões:

- CUSTO DA MATÉRIA-PRIMA

1. Quais os itens de maior impacto no custo do produto?
2. Como e com que prazo é adquirida a matéria-prima básica?
3. Qual o peso e percentual do “tecido” na construção do custo do produto?
4. Quais as barreiras enfrentadas pelo setor para adquirir esse item?

- CUSTO E CAPACITAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

5. Qual é o peso e percentual da “mão-de-obra” na construção do custo do produto?
6. Existe carência de qualificação dos trabalhadores?

- COMO DETERMINAR PREÇO DE VENDA/MARGEM DE LUCRO

7. Quais os instrumentos usados pelos gestores para determinar custo, preço de venda e lucro?
 8. Quem determina preço: o fabricante ou o mercado? Por quê?
 9. Quais os instrumentos usados para estabelecer prazos de venda? E de compra?
- INSTRUMENTOS PARA CONTROLE GERENCIAL
10. É comum o uso de Fluxo de Caixa?
 11. Se não, o que é usado para controle de entrada e saída de recursos financeiros?
 12. Existe contabilidade gerencial ou somente fiscal?
 13. Há planejamento para controle de produção?
 14. Há planejamento para compra de matéria-prima?
- CONTROLE DE CONTAS A RECEBER
15. Qual o índice de inadimplência?
 16. É prática comum o desconto de títulos?
 17. Se afirmativo, qual o percentual em relação às vendas?
- CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E FONTES DE FINANCIAMENTO
18. Qual o prazo concedido pelos fornecedores?
 19. Quais os instrumentos utilizados como fonte de capital de giro? (desconto de duplicatas, cheques, factoring, empréstimos, financiamentos, etc.)

3.3 ETAPAS DA PESQUISA PARA RESPONDER ÀS QUESTÕES

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica demonstrando conceitos e pontos relevantes da administração do capital de giro em pequenas e médias empresas. Caracterizando os pontos fundamentais a serem considerados, os autores que contribuem com a presente pesquisa listam divergências e convergências de opiniões sobre o tema em estudo, norteando a linha de pensamento adotada.

Passou-se a uma pesquisa exploratória com levantamentos em órgãos como Sebrae-GO, Fieg e Agicon, procurando estudos e levantamentos que viessem a contribuir com o objetivo do projeto, utilizando-se de entrevistas e coleta de dados documentais. Foi entrevistada também uma consultora em microempresas do setor

de confecções, na busca de informações que promovesse a credibilidade das premissas levantadas nos objetivos da pesquisa.

Foram realizados levantamentos em empresas e pesquisa de campo, utilizando-se de entrevistas, contando com a colaboração de quatro empresários sócios-proprietários. O questionário foi aplicado em quatro empresas, sendo uma microempresa, duas pequenas e uma média empresa, conhecendo-se a realidade vivenciada por cada uma, tanto na parte operacional como no controle financeiro e administrativo, tendo como foco a área financeira e em particular a administração do capital de giro.

Após as etapas anteriores, partiu-se para uma pesquisa-ação, com a escolha da microempresa, por acreditar que representaria o maior número de empresas que sofrem com a má gestão da administração do capital de giro, pelas particularidades colhidas na entrevista.

O questionário teve por objetivo levantar dados que suportassem a premissa da existência de problemas que têm levado à má gestão dos recursos à disposição do empresário, buscando no conhecimento do gerenciamento de: estoques, fluxo de caixa, inadimplência, prazos praticados, mão-de-obra, planejamentos e controles financeiros e gerenciais, subsídios que confirmassem a afirmação inicial.

Os levantamentos realizados com as entrevistas e basicamente com a pesquisa-ação, pretendem-se demonstrar, por meio dos demonstrativos financeiros, que se os problemas de capital de giro não forem resolvidos com planejamento da utilização dos recursos financeiros à disposição do gestor, planejamento da produção e prática de prazos adequados tanto para a compra como para a venda, sirvam, no mínimo, para auxiliar na resolução de outros problemas gerenciais ou, pelo menos, para minimizar seus efeitos, além de proporcionar ao empresário informações relevantes para a gestão do negócio.

Com os dados levantados e o compromisso de se manter sigilo, passou-se à fase de definição da empresa onde se realizar a pesquisa-ação que melhor contribuisse com o objetivo do estudo.

Com visitas periódicas, entrevistas, pesquisa documental, elaboração de instrumentos gerenciais e acompanhamento da implantação, obteve-se material e realizaram-se observações para composição da pesquisa-ação.

3.4 COLETA DE DADOS

Coletaram-se dados primários por meio de entrevistas realizadas em quatro empresas do setor de confecções e com diretores de associações e consultores; fez-se coleta de dados também em documentos, e observações foram procedidas em microempresa para elaboração da pesquisa-ação. Os dados secundários foram obtidos em documentos de estatística da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg), produzidos juntamente com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Os dados secundários foram coletados durante o mês de janeiro de 2002, e os dados primários, em forma de entrevistas, colhidos no mês de abril de 2002; já os pertinentes à pesquisa-ação, desenvolvidos no período de abril a junho de 2002.

Após a escolha da amostra a ser estudada, elaborou-se questionário (Apêndice A) que foi enviado a diversas empresas, porém não foi possível obter a resposta escrita. Optou-se, então, pela entrevista, utilizando-se o questionário para orientação do pesquisador, além de anotações.

O instrumento utilizado para a entrevista, que pode ser considerada semi-estruturada ou semipadronizada, conforme Marconi e Lakatos (1999, p.95) afirmam “segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas..”, permitindo ao entrevistador adaptar a situação ao momento, mas com a possibilidade de comparabilidade com as respostas obtidas.

Pelas características das empresas, os sócios-proprietários são os responsáveis pela gestão do negócio, respondendo em nível de decisão superior por todas as áreas, portanto com domínio em todos os temas abordados.

As entrevistas agendadas previam inicialmente de uma a uma hora e meia de duração mas em alguns casos, o empresário se detinha em algum ponto com maior ênfase, respondendo, inclusive, a perguntas posteriores, fazendo com que a média fosse de duas a três horas, além da visita à linha de produção.

Na empresa objeto da pesquisa-ação, após a visita inicial, estabeleceu-se um cronograma de encontros semanais de uma hora com os sócios e responsáveis pela organização financeira/gerencial, durante três meses (abril a junho/2002).

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na região da grande Goiânia – capital e entorno, não contemplando empresas de grande porte, limitando-se a artigos de vestuário.

O método utilizado contou com limitações: a coleta de dados não obteve uma amostra significativa do setor; as empresas que participaram podem não representar a realidade do universo de que fazem parte como micro, pequena e média empresas, pela peculiaridade da área pesquisada – financeira; algumas das respostas não tiveram o aprofundamento necessário pelo receio da exposição ao público, apesar do compromisso de resguardar a empresa.

Apesar de a pesquisa-ação ter sido realizada em uma microempresa que, pelas estatísticas da Fieg e levantamentos realizados por Lozano (2001) no setor, possui características semelhantes a maioria, suas conclusões não podem ser generalizadas, exigindo um estudo mais abrangente e aprofundado do segmento de confecções.

CAPÍTULO 4 LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO ESTADO DE GOIÁS PERTENCENTES AO SETOR DE CONFECÇÕES

Partindo-se de pesquisas realizadas em empresas goianas do setor de confecções, por meio de entrevistas, observações e na pesquisa-ação, destacam-se os pontos relevantes e fundamentais na elucidação dos problemas do segmento.

4.1 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Apresenta-se o resultado das entrevistas realizadas com uma consultora do setor (Apêndice B), com o diretor executivo da Agicon (Apêndice C) e em quatro empresas do ramo de confecções (Apêndices de D a G), que concordaram em participar da pesquisa. As respostas foram agrupadas por assuntos e se encontram tabuladas de forma individualizada, nos apêndices. A seguir passa-se a discorrer sobre cada assunto enfocado.

4.1.1 CUSTO DA MATÉRIA-PRIMA

Ao serem os empresários questionados sobre o item de maior impacto no custo do produto, foram unânimes em apontar a matéria-prima, em especial, o tecido, como fator chave. A moda da época (produtos em sua maioria dependendo da sazonalidade imposta por: estações do ano, moda em vigor, cores, padronização, tipo de tecido, novidades) interfere diretamente nas quantidades a serem adquiridas e no estoque mínimo a ser mantido. Em sua entrevista, o empresário “B” comentou que: “tecido representa 50% no custo final, mão-de-obra – 16%, e custos indiretos de fabricação 4%”.

Goiás, apesar de ocupar o segundo lugar em produção de algodão, não conta com indústria têxtil. Portanto, é dependente de fábricas localizadas em outros estados, sendo que as principais fornecedoras estão em São Paulo, Santa Catarina, Paraná, e na região Nordeste. A consultora do setor (apêndice B) relata que: “as

pequenas empresas encontram dificuldade em comprar o tecido direto dos fabricantes devido às quantidades mínimas exigidas.”

O prazo de entrega, o transporte e os impostos praticados também influenciam diretamente na negociação com os fornecedores, determinando o capital necessário a ser despendido na transação. As negociações têm sido realizadas com prazos que variam de 30 a 90 dias para pagamento. Dependendo da quantidade adquirida, é necessário esperar completar a carga na transportadora, atrasando a entrega da mercadoria. O empresário “B” relata que: “o tecido é adquirido de fábricas em Santa Catarina, São Paulo, Paraná, às vezes com problemas de logística na entrega, fica parado em Belo Horizonte esperando completar a carga. O prazo médio de compras é de 60 dias. Na venda do produto acabado consegue-se 45 dias. É necessário 7 dias para a fabricação.”

Existe a substituição tributária para a entrada do tecido no Estado. Atualmente o comerciante conta com 60 dias para pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) (reduzido de 17% para 12%) a partir do momento em que passa na barreira e expede-se a guia. Este imposto é acrescido do Índice do Lucro Bruto (ILB) (em torno de 60%). Tal prática tem onerado o industrial, considerando que nem todos têm planejamento de compra, fazendo com que paguem a guia antes que o produto final seja comercializado.

A substituição tributária tem exigido um maior investimento de capital de giro no negócio. Quando da instituição dessa prática de pagamento de tributos, o empresário teve que recolher sobre o estoque já existente, sendo-lhe concedido prazo de quinze dias para recolhimento relativo a futuras aquisições. Após solicitação dos empresários, esse prazo foi estendido para sessenta dias.

4.1.2 CUSTO E CAPACITAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

A mão-de-obra é considerada o segundo maior custo do produto acabado. É composta, em grande quantidade, de mulheres de lares onde as famílias dependem de uma segunda renda familiar, necessitando, portanto, serem qualificadas pela empresa contratante. Existe a influência de baixos salários e a ausência de cursos profissionalizantes nesta captação de recursos humanos, apesar de o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai/GO) promover alguns. Faltam cursos de costura, arremate e outros. Segundo a empresária “C”, em entrevista:

Ocupa o segundo lugar no custo. Não existe mão-de-obra qualificada, falta curso em áreas como costureira, arrematadeira e outras. Além de ser necessário fazer um trabalho de relações humanas e treinamento na própria empresa, pois muitas são donas de casa e não sabem trabalhar em equipe.

Segundo o empresário “A”, em entrevista:

A mão-de-obra tem custo elevado. Pagam salário fixo, comprometendo a produtividade, se usam a facção que é mais barata perdem em qualidade. A microempresa é formadora de mão-de-obra, vive-se em constante treinamento, conseguir pessoal já qualificado é difícil.

É comum promover o treinamento do funcionário e perdê-lo para empresas maiores que oferecem a oportunidade de crescimento profissional. A prática da constante capacitação dos empregados compromete o desenvolvimento da produção e exige um melhor controle de qualidade.

4.1.3 COMO DETERMINAR PREÇO DE VENDA/MARGEM DE LUCRO

O mercado determina o preço de venda do produto acabado pela forte concorrência, diante da proliferação de empresas em todas as linhas de vestuário. A informalidade “isenta” dos altos encargos fiscais prejudica os comerciantes legalmente estabelecidos. Quando a empresa consegue diferenciar o item a ser ofertado e construir sua marca, tem chances de praticar um preço melhor, não podendo, porém, alçar vôos muito altos, correndo o risco de perder espaço para as concorrentes. Segundo o empresário “B”, “o mercado determina o preço; a informalidade é muito forte comprometendo a lucratividade”. O empresário “D” comenta que “o mercado é o principal regulador em 80% dos produtos; 20% tem agregação de custo por ser produto diferenciado com antecipação de moda”.

Os custos em algumas empresas são levantados na tentativa de se estabelecer o valor venal compatível. Há as que calculam o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição, porém se vergam às regras e valores do mercado para se manterem na concorrência.

Os prazos que interferem diretamente no montante a ser investido para financiar o cliente também não são maleáveis, e giram em torno de 30, 60 e 90 dias, podendo, em alguns casos, chegar a 120 dias. Na visão dos empresários, conceder prazo faz parte da estratégia de competitividade da indústria; só ter o produto não é suficiente.

Outro fator que interfere na margem de lucro é a inadimplência. As empresas convivem com índices alarmantes, induzindo a injeção de maiores recursos financeiros para suprir a quebra de caixa, prática responsável por altos encargos financeiros. Segundo o empresário “A”, “a inadimplência é de 20%, muito alta”. Já o empresário “B” comenta “a inadimplência está em torno de 10%, altíssima.” O empresário “D” diz que “a inadimplência gira em torno de 2,5% normalmente, e em épocas de baixa vendagem chega a variar de 1,5% até 9%; em janeiro, no mês de férias da indústria, a inadimplência é mais alta; este mês é estratégico inclusive para as finanças”.

4.1.4 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

A ausência de um controle adequado de contas a receber, a alta inadimplência e os constantes descontos praticados, principalmente pelas micro e pequenas empresas com dificuldade de acesso ao capital de giro com juros compatíveis com a atividade, por não possuírem garantias nem estruturação financeira adequada, têm contribuído com a mortalidade precoce do negócio.

A partir do momento em que é faturada a venda, os recebíveis deveriam merecer atenção especial, sendo catalogados, compondo fluxo de caixa futuro (projeção das entradas financeiras); mesmo quando descontados deveriam manter um controle efetivo dentro da organização, para que numa eventual solicitação de prorrogação de prazos pudessem adotar as providências cabíveis.

O empresário, além de focar sua atenção na produção e na demanda, necessita manter controles financeiros adequados e eficientes.

4.1.5 CONTROLE DO CONTAS A PAGAR, EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Os empresários têm convivido com multas por atraso, encargos moratórios, dificuldade de acesso as linha de crédito, e em conseguir negociações de prazos mais elásticos e preços compatíveis com os fornecedores, devido a ausência de capital circulante líquido para honrar compromissos nas datas combinadas, ocasionada pela alta inadimplência de seus clientes, gestão ineficiente do custo e controle ineficaz do contas a pagar.

4.1.6 INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL

Os gestores têm consciência de que existem diversas modalidades de controles financeiros, mas não fazem uso deles. Desconhecem a funcionalidade e os benefícios advindos de cada um. Às vezes, por terem participado de alguns cursos, acham complicados e de difícil implantação os modelos apresentados, devido à gama de informações contidas em cada um, não conseguindo adaptá-los à realidade vivenciada. O empresário “A” diz que “Não tem fluxo de caixa, memoriza os pagamentos e recebimentos, coloca o controle de extratos numa agenda e não concilia o saldo bancário. Anota, mas não de forma a conseguir um controle financeiro.”

Por serem muitos deles optantes do regime tributário “Simples”, vêem-se desobrigados da escrita fiscal, delegando ao contador a função de elaborar as guias e escriturações necessárias, sem que haja um acompanhamento efetivo do resultado.

Algumas empresas pequenas e médias já iniciaram um esquema de fluxo de caixa, em fase de implantação. A contabilidade gerencial é apenas um objetivo ainda não atingido. A consultora do setor (apêndice B) ao ser questionada sobre a existência da contabilidade comenta que: “normalmente só a contabilidade fiscal, porém algumas empresas se preocupam com a contabilidade gerencial atualmente.”

Não conseguem perceber a relevância de se implantarem controles financeiros rígidos e eficazes, com acompanhamento, no mínimo, mensal dos resultados obtidos, revendo pontos deficientes e planejando ações para alcançar as metas delineadas para o negócio.

O recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), com o regime “Substituição Tributária” comprometeu o fluxo de caixa das empresas. Quando entrou em vigor, em alguns casos consumiu a reserva líquida existente, pelos prazos iniciais pouco elásticos, tendo normalizado após estes serem aumentados para 60 (sessenta) dias.

O planejamento e orçamento das áreas chaves (produção, compras e financeira) se fazem urgentes num processo de organização e sobrevivência, pois influenciam no montante necessário de recursos financeiros investidos. porém não são ainda prioridade para todos, Se não há planejamento e controle, o risco de se conviver com perdas, desperdícios, investimentos inadequados, é grande.

4.2 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Apresentam-se, na figura 8, as divergências de prazos médios, taxas de inadimplência e custos financeiros com que convivem as empresas entrevistadas, interferindo diretamente no desempenho e crescimento de cada uma. A administração desses fatores é ponto essencial na gestão do capital de giro.

Empresa entrevistada	“A”	“B”	“C”	“D”
Porte	Micro	Pequena	Pequena	Média
Prazo médio de compra	30 dias	60 dias	45 dias	60 dias
Prazo médio de venda	60 dias	45 dias	45 dias	60 dias
Índice de inadimplência	20%	10%	5%	2,5%
Custo de captação de recursos financeiros	15%am.	5%am.	10%am.	5%am.

Figura 8 – Fatores financeiros que interferem no capital de giro das empresas entrevistadas

Pode-se observar que os principais fatores financeiros de interferência no capital de giro necessário para operacionalidade do negócio determinam a sua perpetuidade. Se os prazos são descasados e não se consegue financiamento com o fornecedor, e o mercado exige que se financie o cliente, o empresário tem como contar com capital de giro próprio ou buscá-lo no mercado, sujeitando-se às regras das instituições de crédito oficiais, que são baseadas no risco que o cliente oferece de repagamento da dívida a ser contraída, com exigências de garantias nem sempre possíveis de serem atendidas para liberação dos recursos.

Os empresários entrevistados levantam aspectos convergentes e divergentes, mostrando uma parte da realidade vivenciada pelo segmento.

Todos começaram de forma desestruturada e sem conhecimento suficiente do negócio, mas tomaram rumos diferenciados conforme as oportunidades de acesso aos recursos financeiros e conhecimento de controles gerenciais.

A empresa “A” (apêndice D), que vem trabalhando, ainda, sem o devido controle financeiro e operacional, praticando o conhecimento empírico, tem se deparado com dificuldades. Não consegue crédito subsidiado, por causa das exigências legais e da situação financeira que se encontra agravada pela concorrência desleal, levando à perda de vendas e do controle do fluxo de recursos financeiros.

A empresa “B” (apêndice E), que está crescendo de forma estruturada e com controles parciais e capital próprio, tem conseguido navegar na turbulência da economia, expandindo-se, porém tendo que contornar os problemas do setor, buscando alternativas para não vivenciar uma crise.

A empresa “C” (apêndice F) está se mantendo por contar com controle de inadimplência, administrando custos e observando o mercado, mas convivendo com a falta de profissionalismo dos concorrentes, o que tem prejudicado sua expansão e levado à perda de clientes.

A empresa “D” (apêndice G), que conseguiu financiamentos determinantes e subsidiados, criou condições de crescimento, atualização, modernização tecnológica e, apesar de não ter sido desde o começo, implantou sistemas gerenciais financeiros que garantem um controle dos recursos financeiros, mantendo parcerias que auxiliam a caminhada de sucesso que vem alcançando com o reconhecimento de seu produto.

Pode-se verificar que não existe uma política estrutural para o setor que acolha o empresário em suas dificuldades, oriente e aponte caminhos que venham contribuir com o sucesso do empreendimento, e que contribuam, conseqüentemente, para o desenvolvimento da economia do Estado de Goiás de forma consistente.

Apontam-se, a seguir, outros itens relevantes na construção do capital de giro.

4.3 PROBLEMAS LEVANTADOS

Ao discorrer sobre esse segmento, depara-se com alguns problemas que o setor enfrenta e que têm influência direta na necessidade de capital de giro. A realidade das indústrias goianas do setor de confecções é a convivência com os efeitos das forças competitivas de Porter (1992, p.4), porém com dificuldades em administrar os efeitos produzidos no negócio. Listam-se, abaixo, os problemas que mais têm interferido no setor de confecções:

4.3.1 MATÉRIA-PRIMA

A matéria-prima com custo elevado; pouca flexibilidade na negociação de prazos e preços devido à grande demanda da indústria têxtil no Estado de Goiás; restrições para aquisição dos lançamentos; substituição tributária, estabelecida pela Instrução Normativa GSF n. 490, de 28.06.2001, e o elevado Índice do Lucro Bruto – ILB -, parte integrante do cálculo do Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços - ICMS, que estava em 40% e em outubro/2002 baixou para 30%.

4.3.2 MÃO-DE-OBRA

Utilização de mão-de-obra barata, mas sem qualificação necessária, seja na produção, por exemplo no *design*, ou nas áreas meio – administração e finanças, interferindo no volume de produção e na qualidade do produto acabado.

Comenta a consultora do setor em entrevista (apêndice B) que: “os maiores problemas são a falta de mão-de-obra qualificada, principalmente para gerenciamento do processo, e a informalidade (feiras livres).”

4.3.3 DESCASAMENTO DE PRAZOS MÉDIOS

O descasamento de prazos médios – preço de aquisição da matéria-prima à vista ou com 30 e 60 dias, e venda do produto acabado com 30, 60, 90 e 120 dias, sem ajuste do preço para suportar a concessão desses prazos, e também falta de capital próprio para financiar o cliente. É a situação das micro empresas que adquirem o produto de atacadistas, sem condições de negociar com a indústria.

4.3.4 INADIMPLÊNCIA

Inadimplência alta gerada em parte pela ausência de critérios na venda do produto, no controle adequado de contas a receber, e falhas na política de cobrança. O empresário tem dificuldade em perceber a relevância desses itens para a continuidade do negócio.

O gerente da Agicon (apêndice C), quando questionado sobre a inadimplência do setor, relata que”:

É alta, não é pouca não, é muita. Por isso que têm muitas empresas que não sobrevivem, quando não têm capital de giro para poderem se manter, têm acontecimentos extraordinários em relação ao pagamento e recebimento, se for fora do normal, se a empresa não tiver capital de giro, deixa de entregar para clientes bons, porque não têm dinheiro para comprar

o tecido para fabricar, então começa a perder cliente e vai atrapalhando tudo.”

4.3.5 AUSÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL

Não utilização de instrumentos econômico-financeiros que venham prevenir as necessidades de capital de giro, proporcionando negociações adequadas à realidade e menos onerosas para o comerciante. Exemplo: fluxo de caixa, controle de estoques, controle de custos, e outros.

Em entrevista a consultora do setor (apêndice B) relata que: “é muito comum o desconto de títulos, principalmente nas pequenas e microempresas, devido à má administração do capital de giro ou à inexistência dele.”

O gerente da Agicon (apêndice C), ao ser questionado sobre as empresas possuírem estruturação da área financeira, comenta que: “algumas empresas sim, as outras que começaram agora não conseguiram deslanchar, ainda é tudo feito na gaveta mesmo, não tem muita anotação não.”

4.3.6 CONTAS A PAGAR, EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

As dificuldades vivenciadas, a falta de controle, a perda do crédito, e a incapacidade de oferecer garantias, impedem o acesso aos empréstimos/financiamentos com juros subsidiados direcionados ao setor de confecções, levando os empresários ao desconto dos títulos em empresas de *factoring* e particulares, arcando com taxas de juros elevadas para o ganho obtido na venda do produto final, corroendo o capital de giro e comprometendo o desempenho do negócio.

4.3.7 AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE CRÉDITO ADEQUADA

Falta de política de crédito, por parte do governo, que atenda ao setor de confecções, considerando as características das empresas componentes deste segmento, proporcionando incentivos e revendo garantias exigidas para se ter acesso aos programas de instituições oficiais.

4.3.8 BAIXOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

Os investimentos em tecnologia são necessários para que as empresas se tornem competitivas, mas os custos são altos, portanto não acessíveis às micro e

pequenas empresas, gerando maiores custos. A tecnologia disponível proporcionaria redução de custos e melhoria na produção.

4.3.9 DESPESAS FINANCEIRAS ELEVADAS

Constantes descontos de títulos para suprir a deficiência de caixa: as empresas não possuem capital de giro próprio para financiar o cliente, de conseqüência, suportam gastos elevados com despesas financeiras que reduzem os lucros.

4.4 COMENTÁRIOS FINAIS

O capital de giro é o ponto fraco das atividades do setor de confecções, levando as empresas a buscarem incessantemente recursos financeiros, ou a reduzirem a atividade operacional. Tudo isso tem origem na ausência de definição clara de uma política de crédito adequada ao setor.

O empresário tem lidado com dificuldades na obtenção de crédito, principalmente quanto a juros compatíveis com a sua capacidade de endividamento. Em 2001, a Caixa Econômica Federal abriu empréstimo específico para as confecções e teve a grata surpresa de dobrar suas expectativas em relação ao volume emprestado, com inadimplência de zero ponto percentual, fazendo com que fosse renovado, para o ano de 2002, o compromisso com a Associação Goiana das Indústrias de Confecção (Agicon) de manter essa linha de crédito, com taxas de juros inferiores a 1% am.

Em entrevista com o Gerente Executivo da Associação Goiana das Indústrias de Confecções (Agicon) – Sr. Ricardo de Castro Mendes (apêndice B), fica evidente que o setor, constituído basicamente de empresas de pequeno porte, tem destaque no cenário econômico estadual. Goiás tinha, em 2001, 12.000 empresas registradas na Junta Comercial do Estado de Goiás (Juceg), nesta atividade. Conforme cadastro da Fieg, este número cai para aproximadamente 4.500 a 5.000 empresas. A Agicon considera que o universo é de 4.000 empresas, sendo 2.000 em Goiânia e 2.000 no interior do Estado. Dessas duas mil estabelecidas em Goiânia, não estão incluídas as que atuam na Feira *Hippie*, com mais de 6.000 barracas. Cerca de 95% destas pertencem ao setor de confecções. Não se sabe, com certeza, se fazem parte das registradas na Agicon.

Dado o número expressivo e crescente de empresas no ramo de confecções, o governo estadual preocupa-se em estabelecer a Cadeia Têxtil, começando pelo cultivo do algodão, onde Goiás contribui, com destaque, na produção nacional, passando pela indústria têxtil, e finalizando com as confecções. O setor de confecções que, por haver interrupção do fornecimento do algodão para o tecido, depende de outros estados, tem sido prejudicado com altos custos agregados à matéria-prima básica.

Em entrevista, o Sr. Ricardo (apêndice C) relata que:

O nosso algodão sai daqui e volta como tecido e nós não temos a indústria têxtil aqui, está faltando na cadeia (...) novidades, tecidos novos e lançamentos, os bons tecidos são só com as grandes indústrias, então tem também essa questão do monopólio, mas elas não conseguem atender a demanda, (...) não existe cota (...) às vezes um cliente é melhor do que o outro, você atende mais, prática de comércio mesmo.

Os empresários têm tentado, através da tecnologia, minimizar os custos. Um dos instrumentos para os que podem arcar com o custo é o Sistema Avançado de Desenhos por Coordenadas/ Parte Mecanizada “Coordenadas Avançadas Mecanizadas” (CAD/CAM) que, segundo o Sr. Ricardo, é um *software* onde “você fornece o tamanho do tecido e coloca os pedaços dos cortes e recortes que precisa e ele ajusta automaticamente para perder menos tecido”. Porém a utilização deste programa, pelo seu alto custo, é privilégio de poucas indústrias, e a Associação Goiana da Indústria de Confecção (Agicon), pelo mesmo motivo, não tem como, ainda, oferecê-lo aos associados, que adotam meios manuais de ajuste dos cortes ao aproveitamento ideal, convivendo com o desperdício.

Busca-se, com a pesquisa de campo realizada nas empresas e associações, e com a pesquisa-ação, listar os problemas e alertar os gestores para itens que devem ser observados por interferirem diretamente na solução final do produto. A pesquisa-ação, no próximo capítulo, se propõe ao estudo de uma microempresa.

CAPÍTULO 5 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa exploratória desenvolvida levou a delimitar a empresa “A”, uma das entrevistadas, como objeto da pesquisa-ação, por caracterizar as que convivem com necessidade de capital de giro, dificuldades de acesso ao crédito e concorrência acirrada.

5.1 A EMPRESA

5.1.1 IDENTIFICAÇÃO

A empresa pesquisada será sempre mencionada como “Empresa A”, resguardando a razão social original. O ramo de atuação é o de confecções de vestuários, tendo como principal produto bermudas, porém não o único. É uma empresa familiar e tem o porte de “microempresa”, segundo as classificações abordadas no capítulo dois. Atende o público adulto, jovem e infantil. A forma de comercialização é realizada tanto no varejo como no atacado, sendo o maior volume no atacado. Os picos de vendas têm concentração nos meses de junho a julho, e de outubro a dezembro.

5.1.2 HISTÓRICO

É uma empresa familiar, com os sócios gerenciando a parte financeira e operacional da indústria. Não conta com controle adequado de contas a receber e a pagar, fluxo de caixa, vendas, estoques, e faltam planejamentos de produção e financeiro.

A parte de comercialização dos produtos é realizada por vendedores que cobrem as regiões de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia, além dos corretores – figura comum no Estado – que conduzem caravanas e clientes à indústria, ganhando comissão pelo serviço prestado. O produto tem boa aceitação e já está no mercado há cinco anos. A empresa mantém convênio com transportadoras para a entrega da mercadoria.

Como não tem controle das visitas e vendas, acontece de lojistas ligarem para a indústria para fechar um pedido, por não receberem a visita dos vendedores por um período de dois meses ou mais.

A carência de capital de giro, a ausência de controle do fluxo financeiro, a preocupação em atender clientes, foco principal na produção, conforme pedidos agendados, além da impossibilidade de oferecer garantias adequadas ao sistema financeiro e obter crédito subsidiado, fez com que os empresários buscassem o desconto de títulos como alternativa, e, com alta freqüência, comprometendo a lucratividade e levando ao endividamento oneroso. Esta situação culminou com dívidas e falta de crédito.

Segundo Bodie e Merton (2002, p.409) “A empresa pode reduzir seus custos pela escolha da estrutura de capital. Exemplos disso são os impostos, os subsídios e o custo das dificuldades financeiras.”

Ante o cenário desenhado, iniciou-se a construção de um controle gerencial baseado na afirmação de Lopes de Sá (1989: p.67): “A escrita gerencial é um sistema de informações que facilita a tomada de decisões administrativas”.

5.1.3 ESTRUTURA

A empresa é familiar, dirigida pelos sócios-proprietários; conta com sete funcionários, em regime de trabalho de oito horas diárias, além de duas filhas que desempenham funções: uma está na produção e outra é responsável pelo escritório.

Não possui organograma oficial, mas é clara a divisão das seções: corte, costura, acabamento e embalagem. Conta com serviços terceirizados de lavanderia e de bordadeira. No final do ano, utiliza de fações para atender a grande demanda.

A figura 9 apresenta o organograma proposto para a empresa, no momento atual.

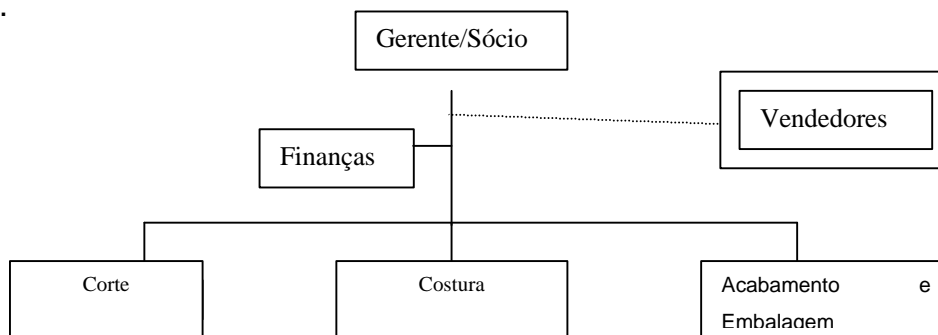


Figura 9 Organograma atual

A figura 10 demonstra o quadro de pessoal atual da empresa, podendo ser alterado conforme as necessidades futuras.

Quantidade	Função
04	Costureiras
01	Corte (desempenhada pela sócia/gerente)
01	Passadeira
01	Detalhamento/Acabamento
01	Arremate (filha dos sócios)
01	Etiquetagem/Embalagem
01	Auxiliar de Escritório (filha dos sócios)

Figura 10 – Quadro de Pessoal

5.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS

Considerando a ausência de informações organizadas e estruturadas para servirem de apoio ao empresário, iniciou-se em março/2002 um levantamento onde foram listados como prioridade os seguintes itens:

- a) Fluxo de caixa – ausência de instrumento de controle das disponibilidades existentes no saldo em caixa e nas contas bancárias, e das entradas e saídas de recursos financeiros, além de falta de projeção futura;
- b) Contas a receber – ausência de controle das contas a receber: a vencer, vencidas com 30, 60, 90 e mais de 90 dias, e das descontadas;
- c) Contas a pagar – ausência de controle das responsabilidades mensais: a vencer, vencidas e negociadas;
- d) Financiamentos de capital de giro – captados através de descontos de títulos com taxas de juros elevadas e ausência de controle.
- e) Estoques de matérias-primas – ausência de controle do que existia, das necessidades por produtos a serem confeccionados, e de obsoletos que foram

sobrando e já não são utilizados, seja por mudança: da estação, moda ou preferência do cliente;

- f) Estoque de produtos acabados – ausência de controle conforme a especificação, para identificar os de difícil comercialização e facilitar a separação de lotes para entrega;
- g) Clientes por região / vendedor – ausência de controle das vendas realizadas e de visitas aos clientes, para verificar o atendimento e o marketing de novos produtos;
- h) Custos por produto – ausência do controle por meio de planilha para se estabelecer: quantidade de horas trabalhadas, matéria-prima e serviços utilizados para cada item da produção.

5.3 AÇÕES PROPOSTAS E ADOTADAS

Considerando a desorganização administrativo-financeira da empresa com a total ausência de instrumentos de controle, foi sugerida a adoção das ações a seguir listadas:

5.3.1 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa está permitindo conhecer a entrada e saída do caixa, além de projetar o período posterior, possibilitando programação financeira mais adequada e negociação antecipada da necessidade de captação de recursos financeiros.

A implantação do instrumento proporcionou o conhecimento do total das despesas mensais e as possíveis variações que podem ocorrer em função da produção e compromissos assumidos. Além de maior controle, possibilita a verificação de itens que podem ser reduzidos ou eliminados. A tabela 3 apresenta o fluxo de caixa do mês de março/2002.

Tabela 3 –Fluxo de Caixa

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	Mês/Valores Em R\$ 1,00
Discriminação	Março/2002
OPERACIONAL	
Recebimentos de vendas	24.796
(-) Pagamento de compras (fornecedores)	
(-) Tecido	(9.685)
(-) Aviamentos	(1.937)
(-) Pagamento de serviços	
(-) Lavanderia	(1.000)
(-) Facção	
(-) Despesas	
(-) Aluguel	(500)
(-) Energia	(160)
(-) Telefone	(170)
(-) Água	(25)
(-) Salários + Encargos + Vale Transporte	(2.428)
(-) Impostos – ICMS	(1.627)
(-) Impostos – Simples e Confins	(429)
(-) Lanches	(80)
(-) Produtos de limpeza	(30)
(-) Manutenção	(50)
(-) Combustível	(750)
(-) Contador	(135)
(-) Viagens (hospedagem e alimentação)	(352)
(-) Comissão s/vendas (representantes)	(1.240)
(-) Pró-labore	(5.000)
Total de saídas	(24.358)
1 - Fluxo líquido operacional	438
NÃO OPERACIONAL	
Entradas	
Empréstimos	
Venda de ativos	
Outras	
Saídas	
Despesas com juros e taxas	(1.700)
Compra de ativos	
Outras	
2 - Fluxo líquido não operacional	(1.700)
3 - FLUXO LÍQUIDO GERAL (1+2)	(1.262)
4 - SALDO ANTERIOR	0
SALDO ATUAL (3+4)	(1.262)

Os dados apresentados no fluxo de caixa foram construídos conforme informações captadas junto ao empresário. Porém, não têm fonte em documentos comprobatórios; os controles mantidos até o período levantado não permitem a obtenção de dados exatos.

Esse modelo foi adaptado partindo do proposto por Zdanowicz (1995, p.84), conforme a realidade do negócio, para que o empresário começasse o controle do saldo de caixa. Ao se colocarem os valores no modelo teve-se clara percepção dos itens a serem trabalhados visando obter saldo de caixa positivo, minimizar despesas e custos, principalmente no que se refere a descontos de títulos, e promover ações para aumentar receitas.

5.3.2 FIXAÇÃO DE RETIRADA MENSAL PARA OS SÓCIOS/GERENTES

A empresa sempre praticou fluxo de caixa único entre empresa e sócio. Conforme as necessidades dos sócios e familiares realizavam-se retiradas para suprir as despesas pessoais, sem levar em consideração o contas a pagar da empresa. Demonstrados os problemas que essa prática vinha causando à organização, preparou-se um planejamento de retiradas e estabeleceu-se um valor teto mensal.

Portanto, obteve-se a cisão do fluxo de caixa pessoal com o jurídico, estabelecendo limites para gastos pessoais, aplicando o princípio da entidade. Esta atitude faz com que o empresário repense o comprometimento do caixa da empresa com despesas pessoais, priorizando as necessidades do negócio.

5.3.3 CONTROLE DE TÍTULOS A RECEBER E DESCONTADOS

Os pagamentos relativos aos faturamentos das vendas eram anotados em uma agenda e não se conhecia o montante vencido e a vencer em cada período. Recebia-se e descontavam-se cheques sem controlar as taxas praticadas e montantes de encargos financeiros despendidos nas transações. A cobrança dos atrasados era realizada esporadicamente, por não haver instrumento adequado que mantivesse um controle rígido, com informações fidedignas.

O controle permite conhecer o montante a receber, a data do vencimento, taxas e valores de juros honrados nos descontos e outros encargos financeiros, o que reflete no controle das disponibilidades de cada período e proporciona meios para cobrança de dívidas em tempo hábil. É importante que o empresário esteja atento aos instrumentos de créditos utilizados e também não permita que prescrevam. Apesar de conceitualmente representar pagamento à vista, o cheque é popularmente utilizado como instrumento de crédito, principalmente em se tratando de micro e pequenas empresas. A tabela 4 apresenta a situação atual da dívida do cliente 'XY' no mês de março/2002.

Tabela 4 – Controle de Cobrança

Representante:**Controle de Cobrança – Cliente: XY****Mês: Março/2002**

PRAZOS/VALORES	CARTEIRA	COBRANÇA BANCÁRIA	TÍTULOS DESCONTADOS	TAXA	DATA DE PAGAMENTO	TOTAL
Títulos vencidos	3.000,00					3.000,00
Mais de 91 dias						
61 a 90 dias						
31 a 90 dias						
Até 30 dias						
Total vencidos	3.000,00					3.000,00
Títulos a vencer						
Dentro de 30 dias						
31 a 60 dias			1.850,00	10%		
61 a 90 dias	1.800,00					1.800,00
Acima de 90 dias	1.540,00					1.540,00
Total a vencer	3.340,00		1.850,00			3.340,00
TOTAL	DA	6.340,00	1.850,00			6.340,00
CARTEIRA						

5.3.4 VENDA DE ATIVOS DOS SÓCIOS PARA CAPITALIZAR A EMPRESA E SANEAR AS FINANÇAS.

Pela ausência de capital de giro para sanear as finanças da empresa, contando ainda com a dificuldade em conseguir financiamento nos órgãos oficiais de crédito, que praticam taxas subsidiadas, e também por falta de garantias suficientes conforme exigências contratuais, foi que os sócios optaram por dispor de um bem e capitalizar a empresa, resgatando com isso compromissos vencidos e direcionando esforços para o negócio. Os problemas advindos das constantes cobranças não ofereciam condições para se repensar a empresa, de modo a que houvesse melhora na produção, na organização dos controles, aumento do número de clientes, acompanhamento dos vendedores regionais e busca de alternativas para crescimento.

5.3.5 PLANEJAMENTO DE SANEAMENTO FINANCEIRO.

Os compromissos que se encontravam vencidos comprometiam o gerenciamento do negócio, dificultando a obtenção de insumos básicos, adquiridos a valores acima de mercado e em quantidades aquém da necessidade.

Com os recursos obtidos na capitalização realizada pelos sócios, fez-se um planejamento de saneamento, honrando os compromissos que lhes permitissem mais flexibilidade de negociação junto aos fornecedores, projetando o restante dos

pagamentos conforme a folga financeira do fluxo de caixa, e propiciando a volta da compra de matéria-prima em condições mais favoráveis e em quantidades necessárias ao atendimento da demanda.

5.3.6 FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO

A empresa com o saneamento financeiro, a organização de dados, elaborando demonstrativos de fluxo de caixa e controle de contas a receber e a pagar, está reunindo condições para pleitear empréstimos nos órgãos oficiais com juros subsidiados, deixando parcerias com as *factoring* que praticam encargos financeiros elevados em relação aos lucros obtidos nas vendas dos produtos acabados.

5.3.7 CONTROLE DE ESTOQUES

O controle dos estoques está proporcionando conhecer o nível mínimo necessário, a ocasião da próxima compra e detectando o desperdício. Ante a necessidade da produção, consulta-se em primeiro lugar o estoque e, posteriormente, se o item estiver em falta, expede-se a ordem de compra, eliminando com isso comprometimento de capital de giro desnecessário.

Implantado o controle, confeccionaram-se fichas para cada item, que, a cada movimentação, sofre anotações de quantidade e valor, proporcionando o conhecimento dos diversos tipos de estoque: almoxarifado, matéria-prima, produtos em processos e produtos acabados, o que facilita o atendimento a todos os setores da empresa, principalmente aos clientes.

5.3.8 LIQUIDAÇÃO DE ESTOQUES

A empresa acumulou diversos itens que já não são utilizados na produção, por mudança no mix dos produtos ou em função de alterações de preferência do mercado consumidor. Esses produtos e/ou matérias-primas ocupam espaços que a empresa necessita para organizar melhor a linha de produção e os estoques, além de estarem empatando recursos financeiros que, se convertidos em moeda-corrente, podem ser melhor utilizados pela empresa.

Ao se realizar um levantamento das matérias-primas e produtos acabados considerados obsoletos e/ou de difícil comercialização, começou-se a desenhar estratégias para transformar esses ativos em recursos financeiros, promovendo liquidações, colocação em feiras e, no caso particular das matérias-primas, ofertando para consumidores potenciais.

5.3.9 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS

A ausência de um planejamento adequado levou ao acúmulo de estoques desnecessários e/ou obsoletos já mencionados no item 5.3.7, à falta de itens necessários na linha de produção e ao comprometimento do capital de giro. Optou-se por implantar um planejamento para as compras que viesse a eliminar ou minimizar esses problemas em nível aceitável.

As compras estão sendo realizadas conforme a necessidade, com prévia consulta ao estoque existente, além de observar o prazo de entrega dos fornecedores, a forma de pagamento e a qualidade dos produtos oferecidos, de forma a evitar problemas na linha de produção e no fluxo de caixa.

5.3.10 PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

A falta de um planejamento adequado na produção tem causado problemas com os clientes. O atendimento de pedidos em grande quantidade e na data combinada tem sido fator crítico. Acarreta a perda de vendas por não contar com produtos de pronta entrega para os clientes que visitam a empresa e querem levar a mercadoria. A pronta entrega, porém tem o benefício de não gerar custos de transporte, significando ganho para o empresário.

Ante esta constatação, estabeleceu-se um plano de produção que considera os pedidos enviados, a moda e a estação do ano. Faz-se um controle semanal, determinando o item a ser fabricado: tamanho, cores e serviços terceirizados necessários. O planejamento inclui o nível mínimo necessário de estoque de produtos acabados, para clientes que visitam a indústria.

5.3.11 LEVANTAMENTO DE CUSTOS POR PRODUTO (EM CONSTRUÇÃO)

A empresa não se preocupava em levantar os custos, com precisão, dos itens fabricados, praticando uma forma empírica de estabelecer preços de venda baseados em experiências vivenciadas e no mercado consumidor. Já percebe, atualmente, a importância do conhecimento detalhado, promovendo um estudo de cada item fabricado, acompanhando os resultados obtidos e procurando a otimização do uso de matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação, com vistas a obtenção de melhor lucro.

O empresário está buscando estabelecer parcerias com serviços terceirizados que melhor atendam as necessidades da empresa, com menores custos e, no caso particular das lavanderias, com menor desperdício e perda, considerando que manchas e a incidência de rasgos em peças têm levado à prática de menores preços, sendo estas peças classificadas como “mercadorias com pequenos defeitos”.

A técnica utilizada para levantamento de custos tem sido cronometrar o tempo necessário de corte, levantar a quantidade de matéria-prima a ser gasta, mensurar a mão-de-obra dos funcionários envolvidos em setores como: corte, costura, acabamento, arremate e embalagem, conhecer os serviços utilizados de: lavanderia, bordadeira e passadeira, itens necessários na etiquetagem e embalagem, chegando-se ao custo unitário de cada produto da linha de produção. A partir do conhecimento do atual custo de cada produto, ele é comparado com o preço praticado, possibilitando a busca de redução do custo e/ou o estabelecimento do preço adequado. A tabela 5 demonstra os itens que compõem o custo primário do produto fabricado composto de matéria-prima e mão-de-obra direta.

Tabela 5 – Planilha para levantamento de Custo Primário por Produto

Produção: Bermudas

Data Início: 01.03.02

Data Término: 03.03.02

Matéria-Prima	Custos
Tecidos – m	120,00
Linha	5,00
Elástico	2,50
Cordão	2,00
Botão	1,50
Forro de bolso	10,00
Total da matéria-prima	141,00
Mão-de-obra/horas trabalhadas	
Costureira	10,00
Passadeira	3,40
Total de mão-de-obra	13,40
TOTAL DOS CUSTOS PRIMÁRIO DE FABRICAÇÃO	154,40

A tabela 6 demonstra a construção do custo unitário de produto, englobando o custo primário mais os custos indiretos de fabricação, portanto têm-se o custo unitário de produção quando se divide pelo número de peças fabricadas.

Tabela 6 – Planilha para levantamento de Custo de Produção Unitário

Produção: Bermudas

Data Início: 01.03.02

Data Término: 03.03.02

Custos Primário (Tabela 6)	154,40
Serviços	
Lavadeira	8,00
Bordado	12,00
Corte	
Facção	
Total de Serviços	20,00
Embalagem	
Etiqueta numeração	2,00
Etiqueta adesiva	1,00
Grampo	0,50
Saco plástico	
- 20X30	1,50
- 25X35	1,50
- 30X40	1,00
Total de embalagem	7,50
TOTAL DO CUSTO DE PRODUÇÃO	181,90
Quantidade de peças produzidas	
-Pequena	15
-Média	15
-Grande	10
-Extra-grande	0
Total de Peças	40
Custo total/quantidade de peças = Custo unitário	4.55

A planilha foi construída em conjunto com os empresários, para estabelecer o custo unitário dos produtos, e vem sendo adaptada conforme a necessidade de cada item produzido. Pela pequena variação, em função dos tamanhos do produto acabado, nos itens considerados para comporem o custo das peças optou-se por começar a estabelecer o custo em função de cada linha de produção, tendo claro que o tecido é o de maior peso nessa construção do custo e que estes em breve, deverá ser alocado conforme o tamanho do produto acabado. Hoje, no momento do corte, dispõem-se os moldes para obter o melhor aproveitamento do tecido, levando-se em consideração a largura e a metragem a serem utilizadas. Não possuindo o CAD/CAM, é utilizado o processo manual.

5.3.12 CONTROLE DAS VISITAS E PEDIDOS

Além das visitas do sócio, não sistematizadas, as regiões atendidas e os pedidos recebidos pela empresa não possuíam controle das vendas realizadas, expansão da clientela, número de pedidos, montantes vendidos por cada representante, recebimentos, inadimplências, divulgação e preferências por novos produtos.

O controle permite que o empresário tenha o relatório semanal das visitas e dos pedidos realizados, feitos pelos revendedores, forma de recebimento acordada com o cliente, verificando quem não está comprando, auxiliando o controle da produção e os parâmetros para pesquisa de satisfação do cliente. Após adoção do controle houve aumento substancialmente nas vendas.

5.4 RESULTADOS OBTIDOS

A empresa está se adaptando aos controles, tendo como prioridade a linha de produção e entrega. A mudança de cultura ocorre lentamente e, a partir dos benefícios alcançados, consegue-se o empenho de todos.

Com as ações propostas e implantadas, percebe-se que os gestores estão mais atentos e buscando aprimorar os controles, inclusive percebendo a necessidade da organização e a falta que ela fazia, tanto na produção como na parte financeira, comprometendo o bom desempenho do negócio.

As decisões de melhoria estão sendo adotadas com maior segurança e agilidade, mensurando as conseqüências advindas da implantação. Por exemplo, ao fazer um pedido ao fornecedor, procura-se negociar os prazos conforme a folga do caixa, de forma a não comprometer a liquidação da fatura, nem provocar um desconto de títulos, reduzindo a lucratividade.

Após o fichamento do estoque, os pedidos realizados, leva-se em consideração a quantidade já existente do item a ser adquirido, não imobilizando capital de giro desnecessário.

Os pedidos dos clientes, hoje, são feitos em duas vias, de forma que uma fique com a área financeira, para controle da baixa no estoque de produtos acabados, faturamento da compra e a projeção de entrada no caixa.

O levantamento de custos por produto conseguiu detectar a possibilidade de agregar valor a alguns itens da produção, a baixo custo, possibilitando a venda a um preço final maior, sem comprometer a competitividade.

Um dos sócios tem se deslocado com frequência às regiões atendidas pelos representantes, monitorando e montando estratégias de vendas, inclusive para atender os clientes na indústria sempre que necessário. Observa-se, nessas visitas, a satisfação do cliente, itens com maior rotatividade, expõem-se novidades e colhem-se informações sobre a preferência do consumidor, numa pesquisa de novos produtos ou adaptações dos já existentes à moda da região, já colhendo os resultados de aumento no faturamento.

Com todas essas ações, o empresário conhece a sua necessidade de capital de giro diária e esforça-se no sentido de reduzir a zero o capital de terceiros oneroso, buscando o retorno do capital investido e o crescimento estruturado, contando com o reconhecimento da qualidade do produto pelos clientes, tornando o mercado favorável.

A empresa tem conseguido melhorar o desempenho, adotando medidas de otimização dos recursos financeiros: pagando menos encargos financeiros, menor gasto com matéria-prima, otimização da utilização da mão-de-obra, honrando compromissos nas datas combinadas e eliminando as taxas e multas por atraso, melhorando o saldo de caixa e a capacidade de investir em estoques.

5.5 COMENTÁRIOS FINAIS

Comparando-se com os problemas levantados no capítulo quatro, verifica-se que aqui eles são os mesmos, e que as ações adotadas ainda não são suficientes para resolver a atual situação, mas a empresa iniciou um processo que, se der continuidade, poderá chegar a bom termo.

Quanto à matéria-prima, o controle dos estoques é o primeiro passo; em seguida pode-se realizar a busca por menores preços, assim que a sobra no fluxo de caixa permitir recursos suficientes para estabelecer negociações favoráveis ao empresário, no momento dependente de crédito, com poucos fornecedores, e sem condições de absorver tecnologia para evitar a perda.

Quanto à mão-de-obra, por ainda não ter condições de contratar os funcionários já qualificados, devido aos salários e benefícios oferecidos pelo setor de confecções,

terá de ser treinada na empresa, que corre o risco de perdê-la, quando já capacitada, para empresas com melhores condições salariais.

Quanto ao descasamento de prazos médios, a empresa está mais atenta, buscando rever a política de crédito, mas dependente das regras do mercado, além de não possuir capital de giro próprio para se financiar, apesar da melhoria na situação financeira proporcionada pelo recente aporte de capital.

Quanto à inadimplência, os controles já adotados permitem conhecer a realidade atual e proporcionar meios para montar estratégias que revertam a situação, porém esta medida só terá efeito a médio ou longo prazo. No momento, o que se tem feito é conceder créditos com maior segurança, munindo-se de instrumentos hábeis que permitam uma cobrança eficaz, caso venha a se fazer necessária.

Quanto aos instrumentos de controle gerencial, estão sendo adequados à realidade do negócio e estudada a necessidade de novos, numa busca contínua de melhoria. Caminha-se para a elaboração dos instrumentos contábeis: balanço patrimonial e demonstração de resultados, que nunca foram feitos.

Quanto à política de crédito adequada e baixos investimentos em tecnologia, estão dependentes de uma organização do setor, pois o porte da empresa não permite que ela sozinha reverta o quadro atual.

Quanto às elevadas despesas financeiras, está sentindo os efeitos de melhoria com a recente capitalização, que viabilizou honrar compromissos em atraso e reduzir os descontos de títulos; tem a perspectiva de melhoria contínua em função do conjunto de ações adotadas.

O empresário pretende pleitear recursos junto aos órgãos oficiais de crédito para financiamento de capital de giro, elaborando projeto de recuperação e crescimento da indústria.

Diante do exposto, passa-se às conclusões e recomendações, levando-se em consideração as entrevistas realizadas nas empresas, com profissionais da área, e a pesquisa-ação na “Empresa A”.

CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Apresentam-se os problemas de caráter geral, colhidos nas entrevistas, e de caráter específico, obtidos com a pesquisa-ação.

O objetivo geral é levantar os principais problemas na administração do capital de giro em micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções, no Estado de Goiás, propondo ações para contornar os problemas enfrentados. E, os específicos, são: a) levantar as percepções de empresários e consultores sobre os problemas gerais que afetam micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia, na administração do capital de giro; b) realizar estudo prático em uma empresa, visando conhecer seus problemas e propor ações para superá-los; c) sintetizar os principais problemas das micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia; e, d) propor ações para atenuar os problemas levantados nas micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia.

6.1.1 CONCLUSÕES SOBRE OS PRINCIPAIS PROBLEMAS

Os principais problemas que afetam as micro, pequenas e médias empresas do setor de confecções de Goiânia, na administração do capital de giro, foram levantados nas entrevistas realizadas com empresários e consultores, conforme apêndices de “B a G”. E, percebe-se que são semelhantes, com pequenas variações, conforme as oportunidades surgidas para captar capital de terceiros no longo prazo, a capacidade dos sócios em investir capital próprio no negócio e conhecimento dos instrumentos que auxiliam no controle da empresa.

A ausência de capital de giro suficiente interfere diretamente na operacionalidade da empresa, dificultando: as negociações com fornecedores; o financiamento do cliente; a expansão do negócio; a modernização; e, a competitividade.

6.1.2 CONCLUSÕES SOBRE O ESTUDO PRÁTICO

A realização do estudo prático em uma empresa, visando conhecer os problemas e propor ações para superá-los, reafirmou os problemas gerais levantados e evidenciou alguns específicos. A microempresa convive com uma estrutura muito enxuta, onde um funcionário pode desempenhar mais de uma função, priorizando muitas das vezes não a principal, mas, a que parece mais urgente, com isso o controle financeiro, neste caso específico, ficou relegado a segundo plano em benefício da produção no interesse de cumprir os prazos estabelecidos com os clientes.

Apesar de conviverem, com os problemas da falta de administração eficiente do capital de giro, após os estudos realizados e a implementação de ações propostas é que se tem adotado medidas efetivas para solucioná-los.

6.1 3 SÍNTESE DOS PROBLEMAS

Nas entrevistas com as empresas, realizadas por meio de pesquisa de campo, depara-se com problemas comuns a todas, construídos pela forma com que foi-se estruturando o setor de confecções. Listou-se os que mais interferem no capital de giro:

a) dificuldades na aquisição da matéria-prima pelo alto custo, limitando a produção das empresas que não podem comprar em maior escala, convivem com preços altos praticados por distribuidores das indústrias além dos prazos de financiamentos menos elásticos e agregado à alta tributação do produto;

b) a mão-de-obra desqualificada compromete a qualidade do produto, necessitando este de maior controle, e obriga a gastos com constantes treinamentos, além de resultar em menor produção;

c) a ausência de capital de giro próprio não permite melhor negociação com fornecedores e clientes, convivendo o empresário com um mercado predatório onde os prazos para o cliente estão cada vez mais elásticos e o fornecedor sempre mais exigente na concessão de crédito;

d) a inadimplência tem comprometido a margem de lucro; faltam a observação dos instrumentos de crédito que amparam a concessão das vendas a prazo, uma arrojada política de cobrança, e acompanhamento do pós-venda;

e) o controle gerencial não existe. Instrumentos como fluxo de caixa, contas a receber e a pagar não fazem parte da rotina dos empresários. Existe apenas a contabilidade fiscal, amparando-se nas exigências da receita federal, para que não sejam elaboradas as demonstrações contábeis;

f) a perda da capacidade de tomar empréstimos/financiamentos, compatíveis com o ganho obtido no negócio, são obrigadas a conviver com altas despesas financeiras pelos constantes descontos de títulos e obtenção de empréstimos para o capital de giro;

g) as empresas não conseguem investir em tecnologia de ponta. Não têm condições econômico-financeiras para suportar altos investimentos em ativos fixos, perdendo competitividade para as grandes empresas.

Especificamente no caso da “Empresa A”, onde realizou-se a pesquisa-ação, detectaram-se os problemas que mais têm contribuído no comprometimento do capital de giro do negócio. Verifica-se que a maioria coincide com os relacionados na pesquisa geral. São eles:

a) falta de controle das entradas e saídas de recursos financeiros, tanto no caixa como nas contas em instituições financeiras, com total desconhecimento das previsões futuras, mesmo que fossem as do dia seguinte;

b) contas a receber e a pagar inadequadamente organizados, não demonstrando a real situação;

c) perda do poder de negociação com o fornecedor, comprando de distribuidoras com prazos menos elásticos e preços mais elevados;

d) não atender as exigências das instituições de créditos oficiais na concessão de empréstimos específico para o setor de confecções, arcando com juros financeiros elevados em outras modalidades;

e) estoques sem o controle adequado para suprir a produção e orientar as compras que atendessem as encomendas existentes;

f) ausência de controle das vendas e do atendimento aos clientes nas regiões de atuação;

g) desconhecimento do custo por produto, praticando de forma aleatória o preço de venda, orientando-se somente pelo estabelecido pelo mercado.

6.1.4 AÇÕES PROPOSTAS

Conforme levantamento de problemas exposto nos capítulos anteriores, propõem-se ações para superar ou minimizar os efeitos causados ao setor de confecções.

6.1.4.1 Matéria-Prima com Custo Elevado

O Estado de Goiás é o segundo produtor de algodão do país. Órgãos do Governo do Estado e do setor de confecções realizaram um levantamento da cadeia têxtil, detectando a necessidade de indústria têxtil para finalizar a cadeia do algodão, e beneficiar a cadeia de confecções.

Outra forma de baratear o custo da matéria-prima básica – tecido – é a formação de cooperativas para aquisição do produto em escala, com o objetivo de reduzir o custo tanto do produto, como do frete, possibilitando a negociação de prazos, arregimentando forças para negociar com o governo a carga tributária do ICMS, principalmente, quanto ao Índice de Lucro Bruto (ILB) parte integrante do cálculo.

6.1.4.2 Descasamento de Prazos Médios

É necessário uma melhor negociação com os fornecedores quanto aos prazos de aquisição dos insumos básicos. Manter um nível mínimo de estoque, utilizar planejamento na produção, aumentar a rotatividade, reduzir a imobilização do capital de giro, negociar prazos de vendas, e ficar sempre atento para que a competitividade não seja afetada, também é preciso.

6.1.4.3 Inadimplência

O empresário, ao vender a crédito, deverá utilizar de informações mínimas sobre o cliente para conceder prazos nas vendas, observando, sempre que possível, os C's de crédito – Caráter, Capacidade, Condições, Capital e Colateral (Garantias), mantendo um cadastro atualizado do cliente e buscando informações em órgãos de apoio à concessão de crédito, principalmente quanto à existência de restrições cadastrais.

6.1.4.4 Instrumentos Econômico–Financeiros

As empresas necessitam de organização na área financeira. Sugere-se, para tanto, a adoção de fluxo diário de caixa, realizado e projetado, oferecendo suporte às decisões diárias do empresário na aplicação de recursos excedentes ou no financiamento do capital de giro. O controle de contas a pagar e a receber, como auxiliar do fluxo de caixa, além de proporcionar parâmetros de decisão de refinanciamento, negociação de maiores prazos para o primeiro, determina ações de cobrança ou ajuizamento para o segundo.

É fundamental manter o balanço e a demonstração de resultado mensal, analisando os resultados, as origens e aplicações de recursos, adotando medidas necessárias à execução do planejamento para o período, inclusive com correções de rumo, se for preciso, decorrentes de alteração na política econômica, comportamento do setor, ou outros fatores que influenciem o ambiente interno ou externo.

6.1.4.5 Política de Crédito

Por meio das associações e sindicatos da classe, sensibilizar o Governo e otimizar as negociações com instituições financeiras quanto às potencialidades e às necessidades do setor, evidenciando as contribuições que têm proporcionado o desenvolvimento econômico do Estado.

A experiência da Caixa Econômica Federal, em 2001, tem força de argumentação, com inadimplência zero nos negócios realizados com o setor, porém com um nível de exigência acima da capacidade dos empresários, o que poderia ser minimizado se o Governo ou órgãos como o Sebrae participassem como coobrigados nas operações, após análise do empreendimento e com base em orçamento financeiro, cobrando a aplicação e projeção de resultado a partir dos recursos injetados com o deferimento do financiamento, utilizando encargos financeiros subsidiados e condizentes com a realidade do segmento.

6.1.4.6 Qualificação da Mão-De-Obra

Sugere-se o levantamento das necessidades do setor e dos cursos já oferecidos, incrementando e implantando novos eventos para atender a demanda crescente, por meio do Senai e/ou Sebrae, órgãos que têm por objetivo auxiliar o desenvolvimento econômico-financeiro das indústrias e de micro, pequenas e médias empresas, contando com profissionais habilitados e incentivos financeiros. Observar, porém, a necessidade de adaptação de cursos de administração e finanças com linguagem adequada, e instrumentos de fácil compreensão e aplicabilidade, enfatizando os benefícios advindos da sua implantação e utilização.

6.1.4.7 Investimento em Tecnologia

A globalização impõe ao setor concorrência acirrada, fazendo-se imprescindível a modernização, o que é um problema a mais para os micro e pequenos empresários. A organização do setor em cooperativas possibilita o uso compartilhado de tecnologia avançada, a aquisição de equipamentos modernos, não interferindo na individualidade do negócio.

6.1.4.8 Deficiência de Caixa

Com a implantação de instrumentos financeiros e gerência constante dos recursos à disposição da empresa, a observação de prazos médios condizentes com o ciclo operacional e financeiro, o uso de tecnologia avançada, melhores condições de aquisição de matéria-prima, crédito subsidiado, critérios na concessão de crédito, mão-de-obra já qualificada, aumentando a produtividade, e injeção dos recursos necessários através de crédito subsidiado, o problema de caixa tende a desaparecer, não necessitando de constantes descontos de títulos, o que onera e reduz a lucratividade da empresa.

Os estudos desenvolvidos na empresa "A", com adoção de controles internos proporcionou ao empresário uma nova visão das necessidades de capital de giro. A mudança de cultura está se consolidando, mas os efeitos já são visíveis. É possível ao empresário: conhecer as entradas e saídas de caixa realizadas e previstas; planejar as compras de estoques; planejar a produção; conhecer os custos unitários

dos produtos; buscar financiamentos, antecipadamente, com juros compatíveis; e melhores negociações com fornecedores.

Com o saneamento das finanças da empresa e o conhecimento das situação atual o empresário tem, hoje, condições de programar o crescimento e a consolidação do negócio, priorizando ações como:

- a) produzir com menor custo – negociando com os fornecedores;
- b) aumentar a capacidade de produção – com planejamento adequado;
- c) buscar parcerias com órgãos de classe para qualificação do pessoal e utilização de tecnologia, evitando desperdícios, perdas e retrabalho;
- d) focar nas vendas, proporcionando maior rotatividade dos estoques; e
- e) conceder créditos analisando as condições do cliente de repagamento, reduzindo a inadimplência e aumentando a entrada de caixa.

6.1 5 CONCLUSÕES GERAIS

O setor de confecções é importante para Goiás e tem crescido muito nos últimos anos, proporcionando empregos, fomentando a economia, auxiliando o desenvolvimento do Estado. A falta de preparo, o desemprego e a necessidade de sobrevivência são fatores que contribuem para um crescimento desestruturado e uma concorrência desleal.

A euforia das vendas crescentes levam as empresas a aumentar a produção, assumir compromissos com fornecedores, iniciar o processo de descontos de títulos quando os recursos financeiros próprios se tornam escassos, numa expectativa de lucro, sem que se apure a realidade.

A política de crédito existente beneficia especialmente os que podem conceder garantias de pagamento, com exigência de informações contábeis e financeiras inexistentes e não compreensíveis para muitos, que se limitam ao pagamento dos impostos, conforme legislação do Simples, principalmente os que se estabelecem de maneira formal. Os que convivem com a informalidade buscam recursos como pessoa física (sócios), arcando com juros incompatíveis com os lucros obtidos nas vendas realizadas.

A situação da empresa “A”, evidenciada no capítulo cinco, é o retrato de grande parte das microempresas de confecções. Iniciam a produção e se deparam com a boa aceitação do produto, não criando, porém, instrumentos de controle de custos,

de entradas e saídas financeiras, de contas a receber e a pagar, de estoques e de seleção de clientes.

Percebe-se que as contas classificadas como cíclicas e erráticas, nos modelos apresentados por Brasil (1999, p.7), fazem parte do cotidiano da empresa. Mesmo que o empresário não tenha domínio da contabilidade, consegue entender o significado de cada uma delas para a organização.

É importante que se estabeleça um controle rígido e real para que, por meio dos saldos apresentados de cada conta, seja conhecida a realidade do negócio, devendo periodicamente serem analisados, proporcionando o conhecimento de pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, e realizando projeções financeiras que venham contribuir com a tomada de decisões.

Fleuriet (1980, p. 15) discorre sobre a necessidade de capital de giro:

(...) a Necessidade de Capital de Giro depende, basicamente, da natureza e do nível de atividades dos negócios da empresa. A natureza dos negócios da empresa determina seu ciclo financeiro, enquanto o nível de atividades é função das vendas. O nível de atividade afeta mais acentuadamente a Necessidade de Capital de Giro das empresas de ciclo financeiro de longa duração do que a das de ciclo financeiro de curta duração.

Com essa afirmação, percebe-se que a NCG depende da atividade operacional da empresa. Tendo como base os estudos de prazos médios de compra, de venda e a permanência em estoque das matérias-primas, tais itens podem ser otimizados independentemente das diretrizes estabelecidas pelo mercado.

O empresário necessita de visão clara de que a atividade operacional precisa se autofinanciar, e que o ajuste do passivo cíclico é extremamente necessário para suportar as necessidades do ativo cíclico e, quando não for possível, gerar a necessidade de capital de giro, que tenha como fontes capitais permanentes (CDG positivo) e, em último recurso, lançar mão de empréstimos bancários e descontos de títulos a curto prazo, que, como já visto, comprometem a liquidez e perpetuidade do negócio.

A situação esporádica de dependência de capital de giro oneroso, visando expansão ou oportunidade de negócio, pode ser estratégica, mas a constância da situação sem um planejamento de reversão é preocupante.

Acredita-se que o modelo de Fleuriet pode ser aplicado com sucesso, por ser de fácil entendimento. O empresário necessitará de treinamento para estabelecer um

controle mais adequado de produção, aquisição de matéria-prima, estoques, contas a receber, contas a pagar e inadimplência.

Estabelecidos esses controles, será verificada a incidência positiva em relação ao saldo de tesouraria, ou as deficiências que, apresentadas e mensuradas, poderão ser analisadas com a adoção da solução para cada caso.

Diante desse quadro e dos depoimentos colhidos, verifica-se que o setor carece de profissionalização, condições de crédito mais favoráveis, maior apoio do setor governamental, tanto na redução de impostos como no acesso a tecnologia mais avançada, além da flexibilização nos prazos de pagamento, e incentivo à implantação de indústrias têxteis que beneficiarão o algodão, produzindo tecido em Goiás.

Os órgãos de classe precisam se unir e dar continuidade ao projeto da cadeia de confecções, priorizando ações consideradas emergentes como:

a) treinamento em Gestão Financeira, onde o modelo proposto por Fleuriet seria divulgado e ensinado, o empresário tendo oportunidade de focar nos itens que interferem diretamente na gestão do capital de giro, conhecendo os pontos fortes e fracos a serem trabalhados para se obter um melhor desempenho na gestão dos recursos financeiros;

b) flexibilização e subsídio de créditos para capital de giro, com carência para implantar a reorganização financeira, proporcionando aporte de capital extra e em condições compatíveis com o ciclo operacional do setor de confecções e do porte da empresa;

c) implantação de cooperativas para facilitar e melhorar as negociações com os fornecedores, conseguindo preços mais acessíveis e prazos mais elásticos, tendo matéria-prima suficiente para atender a capacidade de produção e da demanda existente, principalmente, com as novidades do mercado, acompanhando a tendência da moda e das estações do ano;

d) treinamento de mão-de-obra nos diversos setores da indústria de confecções, pelos órgãos de classe e entidades governamentais, liberando o empresário desse ônus, a qualidade e a agilidade no processo produtivo interferem diretamente no atendimento ao cliente e no ganho de fatia do mercado, girando os estoques com maior velocidade;

e) treinamento em processos como: marketing, *lay-out* da produção, custos, orçamento e planejamento, proporcionaria aos empresários melhores condições de

trabalho, otimização dos recursos empregados e ganhos mais expressivos, influenciando no montante a ser empregado no giro diário do negócio;

f) abertura de cursos técnicos em *Design*, Modelagem e outros nessa linha, melhora a competitividade e aproveitamento da matéria-prima básica (tecido);

g) redução da carga tributária, principalmente do ICMS, quanto ao cálculo do Índice do Lucro Bruto (ILB), em parâmetros mais compatíveis com a realidade de mercado, a saída de recursos para honrar os compromissos com os impostos tem comprometido o capital de giro, pois acontece antes da venda do produto final e da conseqüente entrada de caixa;

h) consultoria para os micro e pequenos empresários com subsídio do Governo Federal, utilizando recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), com intermediação do Sebrae-GO;

i) criação de política de incentivos visando a modernização tecnológica, visando a redução de: perdas de matéria-prima; gastos com mão-de-obra; tempo da produção;

j) implantação de controle de qualidade, redução de retrabalho e desperdícios.

Considera-se que, com esforço conjunto de toda a sociedade local, o Estado de Goiás vai se beneficiar e ganhar projeção nacional. Não adianta ter um modelo excelente de administração do capital de giro, se não se tem o que administrar; é necessário preparar o empresário para absorver a metodologia e reorganizar o negócio. Com isso, caminha-se a passos largos rumo ao crescimento de forma sustentável e perene. O goiano tem se mostrado empreendedor, porém carece de ferramentas e qualificação para sobreviver na economia do País.

O objetivo geral da pesquisa foi atingido, levantou-se os problemas e foram propostas ações para superá-los, estabelecendo-se as relações entre a existência de controles eficientes e a gestão financeira da empresa. Lista-se, a seguir, recomendações para a continuidade dos estudos em setor de relevância para a economia goiana.

6. 2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se uma pesquisa setorial mais abrangente, envolvendo a grande Goiânia – capital e entorno – e também os pólos confeccionistas existentes no Estado de Goiás, para que se possa verificar se as conclusões do presente estudo

se confirmam e/ou se diferenciam em cada região, onde serão focados os problemas vivenciados por uma amostra significativa das empresas do setor de confecções na área financeira e em especial na gestão do capital de giro.

Recomenda-se também uma pesquisa com dados estatísticos que possa ser apresentada com números representativos do setor aos empresários, Governo, instituições financeiras e órgãos classistas, subsidiando decisões que venham a contribuir com a expansão e consolidação de um segmento econômico importante para a economia goiana.

Recomenda-se também que sejam realizadas pesquisas em empresas de grande porte, no interesse de conhecer se o comportamento da gestão tem semelhanças com as de pequeno porte e quais as diferenças que tem obtido resultados positivos e aprimorado os processos na administração dos recursos financeiros da empresa.

Recomenda-se também que os outros segmentos, que não seja o de vestuários, sejam contemplados na pesquisa, com isso estabelecendo todas as variáveis que diferem em cada um e os fatores internos e externos as organizações que determinam sucesso e fracasso nas particularidades que os compõem.

REFERÊNCIAS

ATAÍDE, Noêmia. Cadê o cliente?, **Jornal da Segunda**, Goiânia, 18 mar 2002. Caderno de Economia, p. A-8.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLAZUS, Cleber Augusto. **Formação de contadores e mercado de trabalho: um estudo da realidade de Santa Maria-RS**. (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Dissertação. Florianópolis, 2000.

BNDES, **Carta-Circular** n. 22/99, de 06.10.99, Rio de Janeiro.

Boletim IOB 15/2001 – TL 23 – **Textos Legais**.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BODIE, Zvi, MERTON, Robert C. **Finanças**: tradução James Sunderland Cook, Porto Alegre; Bookman, 2002.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 4. ed., 1999.

BRUSH, Candida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**. FGV, Volume 42, São Paulo, n. 1, p. 20-35, jan/mar 2002.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOE-GO 19.09.01 – **Instrução Normativa** no. 504/01-GSF, de 06.09.2001.

DOE-GO 04.07.01 – **Instrução Normativa** no. 490/01-GSF, de 28.06.2001.

DO-GOIÂNIA, de 21.09.2001 – **Lei Complementar** 100, de 18.09.2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contabilidade: exercício e atitudes de profissionais e clientes, PMEs optantes pelo Simples – Lei no. 9.317/96. **Revista Brasileira de Contabilidade – RBC**. CFC, Brasília, n. 133, p. 57-67, jan/fev 2002.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras – um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. 2. ed, Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

FONSECA, Renato. **Sondagem industrial, resultados regionais**, - Ano 1, n.2, jul/set.2001, Brasília: CNI, 2001.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 7 ed. 1997.

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

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa; Sidney Stancatti, rev. téc. Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997

LOZANO, José Ricardo Leal, **Cadeia Produtiva do algodão: segmento textil – Goiânia**. Goiás: Ed. Sebrae, 2001. p. 37.

MACHADO, Marcelo Augusto Aguiar. **Os processos de formação de estratégias; caso das maiores empresas do polo eletroeletrônico de Manaus**. (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina, ..fls. Dissertação. Florianópolis, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Carlos Roberto de. **Administração do capital de giro e das reservas de liquidez**. (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 138 fls. Dissertação. São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Claudio Henrique de. **Distribuição das Atividades Industriais, por região, no município de Goiânia**. Goiânia: FIEG/DEC, 1998.

_____, **Sondagem industrial**. Goiânia: FIEG/DEC, p.3, jan/mar. 2002.

PEREIRA, Fábio Henrique. **Metodologia de formação de preço de venda para micros e pequenas empresa**. (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. 160 fls. Dissertação. Florianópolis 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica de Jorge A Garcia Gomez. 5 ed, Rio de Janeiro: Campos, 1992.

QUEIROZ, Mary Elbe. As micro e pequenas empresas em busca de justiça fiscal. **Revista Sebrae**, Brasília, n.6, p. 122-134, set/out 2002.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Conciliação liquidez/rentabilidade no gerenciamento de capital de giro no Brasil**. (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 175 fls. Dissertação. São Paulo, 1996.

SANTOS, Edno Oliveira Dos. **Administração financeira da pequenas e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. **Administração Financeira para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1989.

_____, SÁ, Ana M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, José Pereira da **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

SONDAGEM INDUSTRIAL, **Resultados Regionais**. Ano1, n.2, jul/set. 2001, Brasília: CNI, 2001, p. 53.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 6 ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPRESÁRIOS DO SETOR DE CONFECÇÕES

QUESTIONÁRIO – EMPRESÁRIOS DO SETOR DE CONFECÇÕES

Para embasamento de elaboração da dissertação – Administração do Capital de Giro de Pequenas e Médias Empresas do setor de confecções no Estado de Goiás - a ser defendida junto aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia da Produção com ênfase em Controle de Gestão, gostaria de merecer a colaboração dessa conceituada empresa ao responder o presente instrumento.

Identificação

Nome:	Cargo/Função:
Empresa:	Porte: () Micro () Pequena
Principal Produto:	() Média () Grande

1. O que significa para Goiás o Setor de Confecções?
2. O que se tem feito para ajudar o setor?
3. Quais os itens de maior impacto no custo do produto?
4. Como e com que prazo é adquirida a matéria-prima básica?
5. Qual o peso e percentual do “Tecido” na construção do custo do produto? Quais as barreiras enfrentadas pelo setor para adquirir este item?
6. Qual é o peso e percentual da “Mão-de-Obra” na construção do custo do produto? Existe carência de qualificação dos trabalhadores?
7. Quais os instrumentos usados pelos gestores para determinar custo, preço de venda e lucro?
8. Quem determina preço: o fabricante ou o mercado? Por quê?
9. É comum o uso de Fluxo de Caixa? Se não, o que é usado para controle de entradas e saídas de recursos financeiros?
10. Existe contabilidade gerencial ou somente fiscal?
11. Há planejamento do controle de produção?
12. Há planejamento de compras de matéria-prima?
13. Que instrumentos são usados para estabelecer prazos de venda? E de compras?
14. Qual o índice de inadimplência?

15. É prática comum o desconto de títulos? Se afirmativo, em que percentual em relação às vendas?
16. Quais os problemas que o setor enfrenta?
17. O que tem causado a mortalidade das empresas?
18. Quais os pontos favoráveis ao segmento?
19. Quais os instrumentos utilizados como fonte de capital de giro? (desconto de duplicatas, cheques, *factoring*, empréstimos, financiamentos, etc.)

Agradeço a atenção que me for dispensada, contando com a colaboração preciosa de V. Sa.

Atenciosamente,

Ivelcy Rocha Caciquinho Pinheiro

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM CONSULTORA DO SETOR DE CONFECÇÕES

1. O que significa para Goiás o Setor de Confecções?

R. Hoje, para Goiás, a indústria de confecção é uma das grandes cadeias produtivas que, economicamente, para o Estado, vem gerando arrecadação e colocação de mão-de-obra. Nossas confecções se equiparam às dos grandes centros.

2. O que se tem feito para ajudar o setor?

R. O Governo do Estado e o Governo Federal têm dado grande incentivo ao setor, por meio de liberação de verbas para financiamentos, criação de cursos como o de *Design* em Modas da UFG, parcerias com a indústria têxtil, Programas de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Patme), administrado pelo Sebrae em parceria com o Senai, e outros programas desenvolvidos pelo Ministério de Desenvolvimento do Comércio Exterior.

3. Quais os itens de maior impacto no custo do produto?

R. Os itens de maior impacto nos custos do produto são o mal aproveitamento do tecido e mão-de-obra direta inoperante.

4. Como e com que prazo é adquirida a matéria-prima básica?

R. A matéria-prima é adquirida normalmente com 30/60 dias, normalmente direto das fábricas.

5. Qual o peso e percentual do “Tecido” na construção do custo do produto? Quais as barreiras enfrentadas pelo setor para adquirir este item?

R. 30% do custo aproximadamente; as pequenas empresas encontram dificuldade em comprar os tecidos direto dos fabricantes devido às quantidades mínimas exigidas.

6. Qual é o peso e percentual da “Mão-de-Obra” na construção do custo do produto? Existe carência de qualificação dos trabalhadores?

R. 30% do custo; o mercado nesta região é carente no que se refere a mão-de-obra treinada (profissionais).

7. Quais os instrumentos usados pelos gestores para determinar custo, preço de venda e lucro?

R. O Senai e Sebrae vêm desenvolvendo treinamento e assistência técnica neste setor, os quais viabilizam a gestão das empresas a atuarem melhor nesta área.

8. Quem determina preço: o fabricante ou o mercado? Por quê?

R. O fabricante, devido aos custos internos; porém não se deve esquecer do mercado devido à concorrência externa.

9. É comum o uso de Fluxo de Caixa? Se não, o que usam para controle de entradas e saídas de recursos financeiros?

R. O mais comum é o fluxo de caixa.

10. Existe contabilidade gerencial ou somente fiscal?

R. Normalmente só a contabilidade fiscal, porém algumas empresas se preocupam com a contabilidade gerencial atualmente.

11. Há planejamento do controle de produção?

R. Normalmente não se faz planejamento de forma adequada, porém, neste ano, verificamos o interesse de algumas empresas em implantar este item de gestão.

12. Há planejamento de compras de matéria-prima?

R. Como o anterior, são poucas as empresas que fazem um planejamento deste item de forma correta.

13. Que instrumentos são usados para estabelecer prazos de venda? E de compras?

R. O planejamento, o mercado e o cliente, porém se pode observar que, na maioria dos casos, é o mercado.

14. Qual o índice de inadimplência?

R. Muito grande, as empresas mais organizadas têm se precavido com a análise das carteiras de crédito.

15. É prática comum o desconto de títulos? Se afirmativo, em que percentual em relação às vendas?

R. Sim, é muito comum o desconto de títulos, principalmente nas pequenas e microempresas, devido à má administração do capital de giro ou à inexistência dele.

16. Quais os problemas que o setor enfrenta?

R. Os maiores problemas são a falta de mão-de-obra qualificada, principalmente para gerenciamento do processo, e a informalidade (feiras livres).

17. O que tem causado a mortalidade das empresas?

R. A mortalidade das empresas é causada principalmente pela gestão inadequada do negócio.

18. Quais os pontos favoráveis ao segmento?

R. A localização da região e os incentivos atuais do governo estadual.

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM GERENTE DA ASSOCIAÇÃO GOIANA DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES (AGICON).

1. Como o Senhor vê o Setor de Confeccões no Estado de Goiás e o avanço dele?

R – O setor de confeccões é apoiado pela associaçãO. Estou trabalhando aqui há quatro anos, na Agicon, porque aqui eu senti que não existia nada que atendesse ao interesse do confeccionista; apesar de a Agicon existir há quatorze anos já, ela não estava voltada aos interesses específicos da classe, era mais algum evento, trazendo palestrante, algum desfile, feira.

Então percebeu-se que estava faltando esse trabalho da associaçãO de fornecer este serviçO, prestar serviçO; então contratou-se um advogado para a assessoria jurídica, na gestãO do Frederico, desde 98, maio de 98; contratou-se uma advogada para a assessoria jurídica e ela defende muita a questãO de defesa de ..., quando alguém está com a posiçãO errada de multa, mesmo com uma açãO, consegue-se reduzir o valor da multa ou aumentar o prazo.

E outra coisa é a informaçãO, o sucesso da confeccãO no sentido falado, é importante a informaçãO, estar antenado com as últimas novidades tecnológicas, de tendências, de cor, de estilo, de modelagem; a parte tecnológica, por exemplo, tem o CAD.

2. Eu ouvi falar e li em alguns relatórios sobre o CAD.

R- Você fornece o tamanho do tecido ao computador e coloca os pedaços dos cortes e recortes que precisa, e ele ajusta automaticamente para perder menos tecido; quanto menos perder melhor.

3. Quantas confeccões hoje usam esse sistema? As maiores? As pequenas em acesso?

R - As maiores, mas ainda essas maiores usam a régua, mas, então é isso, a informaçãO é a chave do segredo do sucesso para se ter sucesso.

4. Quanto ao CAD, a associaçãO tem condições de ajudar as pessoas a terem esse programa ou não; é adquirido individualmente?

R – É adquirido individualmente; nós já tentamos colocar um aqui para quem quisesse utilizar. É um equipamento muito caro, nós precisaríamos disponibilizar

uns dez. Ficaria à disposição, mas nós vamos chegar lá, estamos com esse projeto aí para deixar à disposição. O Senai tem, mas é distante e difícil para o confeccionista ir lá, não sei se tem esse trabalho.

5. Dão uma assessoria direta ao programa?

R – Geralmente para o empregado que vai trabalhar na confecção, o empresário consegue um treinamento lá.

6. O custo hoje é ponto determinante no sucesso da empresa?

R – É.

7. As empresas familiares, qual o percentual, hoje, mais ou menos, desse tipo de empresa?

R – A confecção geralmente inicia familiar e alguns continuam com sucesso, em torno de 90%.

8. Eles têm a busca de uma administração profissional?

R – Quando começa a melhorar o produto, o que ele achava que não iria conquistar, por causa da qualidade, exigência, preço, aí sim eles começam a ficar competitivos, conquistarem aquele cliente e se profissionalizarem.

9. E o crescimento hoje do setor?

R – Esse ano de 2001 foi atípico, veio a crise da Argentina, a própria crise de energia elétrica teve uma recessãozinha, mas no final do ano as coisas melhoraram um pouco, porque as confecções daqui vendem 90% para fora do Estado, então no final do ano, com a aproximação do final de ano, elas conseguiram dar uma estabilizada, recuperar o que não aconteceu, não totalmente, mas em boa parte do que não aconteceu em 2001, no final desse ano.

10. E esse mercado que estamos atendendo, como ele tem visto o nosso produto?

R – Está sendo muito bem aceito, o incrível é que desse projeto nós participamos já há dois anos, a Feira Internacional da Indústria Têxtil acontece em São Paulo, e também a Moda Verão, este vai ser o terceiro que vamos

participar, por incrível que pareça, apesar do número de empresas aqui no Estado, e de em Goiânia todo mundo saber e achar que é conhecido nacionalmente pelas confecções que temos, um número expressivo, devemos ser o segundo, terceiro ou segundo Estado em produção de moda, então nessa feira que só vão profissionais, é só para convidados, lojistas, compradores, tinha gente que não conhecia a moda goiana. Então é importante. Este é o nosso trabalho de estar levando o Estado, os pólos, a moda goiana para o pessoal estar conhecendo.

11. Está abrindo portas?

R – Mas estamos fazendo um trabalho muito bom em São Paulo, um *stand* todo diferenciado, personalizado, com um pessoal muito aberto com a moda goiana. E não deixamos, não deixamos nada a ninguém, a busca da qualidade, do acabamento, o acompanhar das tendências.

12. Qual o ponto de maior reclamação do nosso empresário?

R – É o capital de giro.

13. Capital de giro? Eles sentem dificuldades, o que nesse capital de giro está faltando para eles?

R – Falta o capital de giro. Conseguimos junto ao governo federal e à Caixa Econômica Federal um financiamento para capital de giro exclusivo para confecção, com menores taxas de mercado. Não tem nenhum concorrente que conseguiu chegar igual ou melhor. Foi o maior sucesso. A Caixa Econômica emprestou de 8 a 10 milhões de reais, são pequenos empréstimos, de até R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), porque a Caixa tem um empréstimo chamado giro-caixa que é para capital de giro com limite de cinco mil reais. Para as confecções, disponibilizou limite individual de vinte mil reais.

14. Atendeu a necessidade deles?

R – Este valor não, quer dizer, de alguns sim e de outros não, dependendo do tamanho da empresa, mas foi o maior sucesso, era esperado para quatro milhões de reais e mais do que dobrou a expectativa. Um fator determinante que a Caixa achou muito vantajoso é que a inadimplência era zero.

15. Há possibilidade de continuar o programa?

R – Já renovamos para este ano de 2002.

16. Os custos advindos desse capital, os empresários acharam viáveis ou não? Veio um dinheiro oneroso, onde a Caixa tem uma taxa de juros, taxa de correção.

R – É difícil uma empresa que não pede dinheiro emprestado, então esse convênio com a Caixa é a melhor taxa de mercado.

17. Qual era a taxa?

R – Era 0,83 + TR – dava menos de 1% , 0,91% am.

18. E o prazo?

R – Com prazo de 24 meses.

19. Eu vi um processo que vocês começaram junto com o Sebrae e a Fieg, da cadeia produtiva de confecções; chegaram a realizar uma reunião em Pirenópolis, levantaram alguns pontos; qual é o prosseguimento, houve ou não houve?

R – Na verdade houve um prosseguimento, mas demorou muito para continuar e agora teve uma reunião em outubro de novo, que é como se tivéssemos um novo lançamento dessa cadeia produtiva - União Têxtil, (...) todas as empresas juntas, agora é produtiva mesmo, então este aqui está dando continuidade, estamos com algumas ações previstas.

20. Qual é o próximo passo?

R – Bom, da área de confecções, é a respeito do *design*; queremos trazer junto ao programa Brasil *Design* do Governo Federal, que é do Ministério da Indústria e Comércio Exterior, palestras, cursos na área ambiental.

21. O senhor, hoje conhecendo o setor, acha que é possível uma formação profissional melhor de quem está na gerência dessas empresas? Para melhorar o desempenho?

R – Com certeza. Nós temos um associado, as Cuecas Gel, o gerente de produção hoje era consultor do Sebrae; num curso em que o dono da confecção

participou, ele gostou muito desse instrutor e o convidou para fazer parte da equipe das Cuecas Gel, empresa que fabrica cuecas e calções, e agora está entrando também com a parte de soutiã, feito mais de algodão, tipo bustiê.

22. Modelo de ginástica?

R – Mais ou menos isso, mais íntimo. Então, a partir disso, praticamente dobrou a produção, com os mesmos funcionários. Isso é um feito extraordinário. Com os mesmos custos ele está fabricando duas vezes mais.

23. Isto é divulgado no meio?

R – Sim, todo mundo sabe disso.

24. E eles tentam se profissionalizar?

R – O passo mais fácil para o confeccionista é terceirizar.

25. E permanece?

R – Ele tem um custo de dez reais para fazer uma calça jeans e terceirizando o custo cai para seis ou sete reais. Só que quem está terceirizando está ganhando dinheiro com isso também. Então, poderia estar com o custo próprio de quatro, cinco reais, mas está pagando seis, sete, e satisfeito, antes ele pagava dez reais.

26. Eles não têm essa visão de que poderiam achar outros meios?

R – Eu acho que não é bem a questão de ser em confecção, de ser Goiânia, eu acho que é a mentalidade brasileira, faltam profissionais em qualquer empresa aqui no Brasil, principalmente essas empresas familiares.

O marido coloca alguma coisa para a mulher fazer, não é machismo não, é uma realidade, ele é gerente de banco e a mulher está em casa sem fazer nada e então coloca alguma coisa para ela fazer e a mulher se dá bem, o marido acaba saindo do emprego dele e vai fazer parte da empresa da mulher.

27. O crescimento desse setor não é programado? Ele vai crescendo?

R – Eu não digo que é programado. Mas tem a questão da aceitação do produto, é assim uma coisa mais ou menos programada, pois se a indústria fizer uma

programação de investimentos ela vai conseguir seguir aquilo. O que acontece é que essa programação como planejamento não existe.

28. E esse crescimento que tem hoje, quanto mais existirem indústrias mais vai ter espaço para as pessoas trabalharem? Na grande Goiânia?

R – Tem muito. A vantagem social para a indústria de confecção, primeira que ela não é poluente e a segunda é que noventa por cento da mão-de-obra é de complementação da renda da família, geralmente é só o marido que trabalha e a mulher está complementando a renda, então é essa complementação de renda que é o mais importante. Um emprego só na família não basta, precisa de dois, três, então a confecção absorve a mão-de-obra feminina, que geralmente na família não tem emprego.

29. Quais são os pilares hoje do custo da confecção?

R – Seja mais específica.

30. O que hoje determina o preço do produto? O que é que mais pesa na confecção?

R – É o tecido. Porque agora que tem a substituição tributária que faz o pagamento quando entra o tecido na barreira, e já sai com a fatura para fazer o recolhimento sobre aquele tecido. O prazo para pagar era de dez dias e agora conseguiram esticar para sessenta dias, já facilitou um pouco, mas esse imposto está sendo considerado só agora, porque já vem calculado.

31. E esse tecido, há uma facilidade de adquiri-lo?

R – Não, não tem, principalmente quando é lançamento, todo mundo quer comprar o lançamento, por causa das tendências. As empresas investem muito com estilistas exclusivos, têm sempre de estar desenhando tecidos. Tecidos são criados também, tem estilista que observa, testa a cor que vai ser muito usada, procura a mistura ideal, seja com um pouco de vermelho, com verde para dar um tom mais adequado. Quando saem os tecidos, as novidades, é importante se ter um representante que atenda bem; se você demorar uma semana para ligar, depois do lançamento, já não tem aquele tecido para a data que você gostaria de receber, para estar produzindo e colocando na vitrine e poder demorar uma

semana, quinze, vinte dias para estar recebendo esse tecido, atrasando a produção. Quando colocar na vitrine já tem gente vendendo.

32. Tem prazo determinado, que hoje estão praticando em média nesse segmento, e preço na compra desse tecido pelo fornecedor?

R – Geralmente é a vista ou no máximo 30 dias.

33. Conseguem vender nesse mesmo prazo?

R – Não. 30, 60, 90, 120 dias, dependendo da roupa pronta.

34. E a inadimplência do setor?

R – É alta, não é pouca não, é muita. Por isso que têm muitas empresas que não sobrevivem, quando não têm capital de giro para poderem se manter, têm acontecimentos extraordinários em relação ao pagamento e recebimento, se for fora do normal, se a empresa não tiver capital de giro, deixa de entregar para clientes bons, porque não tem dinheiro para comprar o tecido para fabricar, então começa a perder cliente e vai atrapalhando tudo.

35. É uma das coisas que têm pesado, a mão-de-obra não tem esse peso no custo do produto?

R - Tem também, mas é em segundo lugar a mão-de-obra, as empresas têm que estar qualificando o empregado, é difícil a mão-de-obra qualificada, ela é um pouco mais cara, então tem essa fase de adaptação, de treinamento.

36. Existe a intenção de o tecido ser fabricado em Goiás devido à nossa matéria-prima básica, que é o algodão?

R – O nosso algodão sai daqui e volta como tecido e nós não temos a indústria têxtil aqui, está faltando na cadeia.

Em relação ao que falei para você de novidades, tecidos novos e lançamentos, os bons tecidos são só com as grandes indústrias, então tem também essa questão de certo monopólio, mas elas não conseguem atender a demanda.

37. Existe cota?

R – Não existe cota não, às vezes um cliente é melhor do que o outro, você atende mais, prática de comércio mesmo.

38. Em termos de estruturação da área financeira, há documentos que informem sobre essa área, ou isso não existe?

R – Custos, essas coisas?

39. Custos, fluxo de caixa, balanço?

R – Algumas empresas sim, as outras que começaram agora não conseguiram deslanchar, ainda é tudo feito na gaveta mesmo, não tem muita anotação não. Mas as grandes empresas sim, têm muitas boas empresas aqui em Goiás, como a Fritz - empresas com quase 200 funcionários, com uma administração maravilhosa; Triton e Jean Darott que são de Trindade, você deve conhecer, são citadas pela Santista, fabricante de Jeans, como uma das principais empresas do setor de confecções do Brasil.

40. A associação tem dados sobre o setor?

R – Na Agicon temos cadastradas e filiadas 800 empresas no Estado.

41. E essas 800 são todas ou a maioria?

R – Não, muito pouco.

42. No Sebrae, a estatística de micro e pequenas empresas é maior, as que procuram o Sebrae.

R – No ano passado, pegamos um relatório da Juceg, era de 12.000 empresas. Simplesmente falamos que isso não existe, temos 4.500 a 5.000 empresas ativas que é o cadastro da Fieg. Devagar estamos fazendo um outro cadastro, mas estamos trabalhando com 4.000 empresas em Goiás, 2.000 em Goiânia e 2.000 no interior.

43. Então o grande pólo é Goiânia?

R – É Goiânia, agora dentro dessas 2.000 não se inclui a questão da feira *hippie*, são 6.000 barracas, e praticamente 95% é confecção; às vezes é até associada

aqui na Agicon, empresa estruturada, ainda mantém barraquinha na feira *hippie*; não se sabe se essas 6.000 estão dentro das 4.000 que trabalhamos.

44. Não tem o percentual?

R – Não se sabe se ele só tem aquele ponto, entendeu? É muito difícil trabalhar assim.

45. Aquela parte da Bernardo Sayão está cadastrada?

R – Sim, aqueles estão, são 600 lojas, indústrias, lojas.

46. O cadastro geral do Sebrae está com uma posição de 5.000 empresas mais ou menos.

R – Em relação a recolhimento do ICMS, tem cerca de 600 no Estado, pois elas precisam recolher.

APÊNDICE D - RESULTADO DA ENTREVISTA REALIZADA EM MICROEMPRESA

- IDENTIFICAÇÃO

Identificação	
Nome: Empresa "A"	
Principal Produto: Bermudas	Porte: Micro

- HISTÓRICO

A empresa começou em casa, utilizando-se de facção para confeccionar. Com o crescimento do negócio, a produção foi transferida para um galpão alugado, onde funciona atualmente.

Os sócios eram vendedores, com conhecimento de corte e costura. Iniciaram a empresa sem se preocuparem com a construção histórica e a organização da parte financeira, utilizando um contador para a parte fiscal e legal de sua contabilidade, já que ela se enquadra no Simples (Lei 9.317/96). Apesar de buscar, após alguns anos, conhecimento na área, este não foi colocado na prática de seu dia-a-dia.

A maior parte da comercialização da empresa é realizada por um sócio, que viaja para o interior dos Estados de Goiás e Mato Grosso. Nessas ocasiões, a coordenação da produção e das áreas administrativa e financeira fica a cargo da sua esposa e sócia.

A patente do produto principal ou da marca foi devidamente registrada no órgão competente.

- PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO EM RELAÇÃO AO SETOR DE CONFECÇÕES EM GOIÁS

Possui altos e baixos, com abertura e fechamento de muitas empresas.

O Governo estadual procura incentivar os empréstimos para capital de giro e investimentos, mas não atende à demanda. Falta divulgação e encontra barreiras estabelecidas pela análise de crédito.

– ASPECTOS OPERACIONAIS

1 – Matéria-Prima

O tecido é adquirido de fábricas em Santa Catarina, São Paulo, Nordeste, ou de atacadistas em Goiânia, dependendo da necessidade. O prazo oferecido é de 30, 60, 90 dias, porém as dificuldades com os fornecedores tem levado a comprar com o prazo de 30 dias ou a vista.

A entrega do tecido pode contar com demora de um a dois meses após o pedido. Em final de ano, tem de ser antecipada a compra, correndo-se o risco de perder vendas por falta de tecido “tectel”, muito consumido nesta época do ano. A empresa não trabalha com planejamento de compras, variando conforme a produção e vice-versa, cujo ciclo é de 60 dias.

Em torno de 90% dos produtos acabados têm de passar pela lavanderia (terceirizada), sofrendo perda de 1% por manuseio inadequado – rasgos e manchas, o que contribui com uma parcela considerável para as perdas na construção do custo final.

2 – Mão-de-Obra

Existe carência de qualificação no setor. Sua empresa é eterna formadora de mão-de-obra, ou seja, devido aos baixos salários, está sempre treinando alguém que, treinado, é absorvido por outra empresa maior, ou vai trabalhar por conta própria, formal ou informalmente.

Por pagar salário fixo, a produtividade é comprometida. Se opta pelo uso de facção, que cobra por peça, perde em qualidade, por falta de supervisão da produção.

3 – Venda do Produto Acabado

O prazo para pagamento das vendas realizadas é de 30, 60, 90, às vezes 120 dias. O preço é estabelecido pelo mercado. Em alguns produtos já se consegue diferenciamento pelo reconhecimento da qualidade. A inadimplência é alta, girando em torno de 20%.

Tenta-se estabelecer uma margem de lucro, buscando-se a negociação nas compras e nas despesas de lavanderia.

Em fevereiro e março enfrenta queda de até 50% nas vendas, o que é normal no setor.

4 - Concorrência

É desleal, contando com a informalidade. Vendedores ambulantes, sacoleiras e feiras temáticas estabelecem uma concorrência que o lojista, que é o cliente principal dessa indústria, não consegue acompanhar..

5- Controle Financeiro e Contábil

Por ser optante do Simples, a empresa não faz a escrita contábil; o contador emite um balanço ao final do ano, que não é analisado, ficando ele com o encargo, sempre que necessário, de preencher as guias fiscais exigidas. Com a substituição tributária, apesar da taxa alta de lucro estabelecida no ICMS como Índice do Lucro Bruto (ILB), o cálculo do valor a ser recolhido é eliminado.

Não tem fluxo de caixa, nem controle de contas a receber e a pagar; faz anotações de forma não estruturada.

A necessidade de capital de giro, já que a empresa está com dificuldade de acesso a créditos cedidos pelo governo, é viabilizada no mercado paralelo, com altos custos financeiros.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empresário está no ramo há muitos anos, conhece o negócio, trabalha e gosta de vendas, porém não tem formação específica. Sua esposa e principal auxiliar tem buscado cursos de rápida duração, tentando melhorar o controle financeiro e a produtividade da empresa.

A empresa tem dificuldade de sobrevivência por falta de crédito para capital de giro e investimentos, e por desorganização financeira.

O empresário está em busca de assessoria para organizar a área financeira interna da empresa, pois percebe que não é possível continuar como está.

APÊNDICE E - RESULTADO DA ENTREVISTA REALIZADA EM PEQUENA EMPRESA

- IDENTIFICAÇÃO

Identificação

Nome: Empresa "B"	
Principal Produto: Roupas femininas, modinha.	Porte: Pequena

- HISTÓRICO

Começou com facção e foi comprando máquinas. Inicialmente se estabeleceu em uma sala na Avenida Bernardo Sayão, referência do segmento, na cidade de Goiânia; depois, com o crescimento, a fábrica foi transferida para a cidade de Santa Bárbara de Goiás, ficando somente os pontos de comercialização no local primitivo.

No ano de 2001, passou por expansão dos negócios, apesar de se caracterizar como um ano difícil. Possui hoje cinco lojas, três de atacado e duas de varejo.

O foco está em roupas femininas, modinha. Conta com estilista, consulta revistas importadas para verificar tendências e participa de feiras.

Os retalhos são doados para utilização em trabalho social, em benefício da comunidade, no entorno da fábrica.

- PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO EM RELAÇÃO AO SETOR DE CONFECÇÃO EM GOIÁS

Atualmente as dificuldades têm aumentado, com o acirramento da concorrência, a expansão da informalidade e o aumento da carga tributária.

O Governo Estadual tem feito muito pouco, mesmo porque tem suas limitações, recentemente ajudou na participação da Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT) em São Paulo.

– ASPECTOS OPERACIONAIS

1 – Matéria-Prima

O tecido é a principal matéria-prima, com 50% do custo final do produto. É adquirido de fábricas em Santa Catarina, São Paulo, Paraná. Não conta com problemas na aquisição. Às vezes a matéria-prima permanece em Belo Horizonte, esperando completar carga, sofrendo atraso na entrega.

Não utiliza de tecnologia para o corte e preparação de moldes.

Prazo médio de 60 dias para pagamento. Mantém controle do estoque e planejamento de compras.

2 – Mão-de-Obra

Precisa de melhor qualificação – mais treinamento e desenvolvimento. O custo da mão-de-obra representa 16% do total e 4% fica com o custo indireto de fabricação.

Nas férias a empresa monta escola de capacitação.

3 – Venda do produto acabado

A produção se realiza em torno de 7 dias após a aquisição da matéria-prima, e a venda acontece em média com 45 dias.

A partir do custo de cada item que compõe o custo do produto, tenta-se estabelecer o valor venal, respeitando as regras e valores do mercado para se manter na concorrência.

O empresário calcula o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição, mas somente para controle interno, pois tem que respeitar o preço de mercado para ser competitivo.

A inadimplência é altíssima – em torno de 10%.

Há possibilidade de se agregar valor aos produtos, visando conseguir preços diferenciados, tais como: bordados, pequenos detalhes (de custo baixo).

4 - Concorrência

A concorrência é acirrada e desleal, com um grande número de empresas na informalidade.

5 – Controle Contábil e Financeiro

Mantém controle rigoroso do fluxo de caixa, contas a receber e a pagar. Deixa com o contador a contabilidade fiscal, é optante do Simples e pretende implantar a contabilidade gerencial ainda neste ano.

Com a substituição tributária, foi beneficiado em relação ao recolhimento do INSS, mas o Índice do Lucro Bruto (ILB), parte integrante do ICMS, é oneroso, a carga tributária tem sido pesada.

O desconto de títulos para viabilizar capital de giro depende muito da época; 2001 foi um ano muito difícil, além de estar passando por expansão do negócio.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O proprietário e gestor financeiro é estudante de administração financeira, cursando o sétimo período, e vem melhorando os controles constantemente.

Percebe o ano de 2002 com boas perspectivas de melhoria dos negócios.

APÊNDICE F - RESULTADO DA ENTREVISTA REALIZADA EM PEQUENA EMPRESA

- IDENTIFICAÇÃO

Identificação	
Nome: Empresa "C"	
Principal Produto: Roupas Feminina, Modinha	Porte: Pequena

- HISTÓRICO

Com dezoito anos de atuação, iniciou as atividades com o intuito de trabalhar com o sonho das pessoas. A proprietária se identifica com o setor, desenvolve as coleções aos poucos, acompanhando a tendência, com temas que sigam uma linha específica, como romântica, lúdica e outras. Vende para todo o território nacional. Sente que falta mais divulgação do produto.

Apesar de atrativo o mercado externo, a empresa não tem condições de produzir o suficiente para honrar compromissos.

- ASPECTOS OPERACIONAIS

1 – Matéria-Prima

Tecido adquirido em São Paulo, capital, e cidades do interior, além de importadores sediados no Estado de São Paulo. Este item representa mais ou menos 60% do custo, ficando em segundo lugar os impostos.

O corte e riscado são de forma manual e têm uma perda em torno de 8 a 10%.

Os prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores variam entre 30, 60, 90 dias ou 28, 42, 56 dias. A produção consome em torno de 42 dias; faz-se planejamento conforme a coleção a ser lançada.

2 – Mão-de-Obra

Não consegue mão-de-obra qualificada; faltam cursos nas áreas de costura, arremate e outros. É preciso ensinar relações humanas às funcionárias, compostas por donas de casa não acostumadas a participar de trabalho em equipe. O treinamento é realizado na empresa.

Este item compõem o segundo pilar do custo no setor.

O setor absorve a mão-de-obra sem investimento do Estado, e auxilia na distribuição da renda..

3 – Venda do produto acabado

O produto é vendido nas lojas de atacado e varejo e conta com três pontos de venda em Goiânia. O prazo de pagamento gira em torno de 30, 60 e 90 dias; o mercado não permite reduzir.

Elabora-se o custo operacional de cada peça, mas se sujeita ao que determinam as leis de mercado.

A inadimplência tem aumentado nos últimos anos, no entanto a empresa tem conseguido manter o controle, minimizando seus efeitos.

4 - Concorrência

É muito forte a informalidade, sendo predatória; falta profissionalismo no setor, que conta com muitos aventureiros, não se pratica a ética e falta postura.

Começa-se um negócio, vende-se a mercadoria a qualquer preço e prazo, o que leva a empresa a possuir vida curta, deixando um reflexo negativo. O comprador faz um pedido e, quando pretende renovar, procura a empresa que já não existe mais. O segmento vem perdendo credibilidade. Esta prática fez com que grandes compradores não venham mais a Goiânia, acreditando que falta produção para atender a demanda.

5 – Controle Contábil e Financeiro

Elabora-se fluxo de caixa. A empresa chegou a ter contabilidade gerencial, mas hoje só faz a fiscal.

A substituição tributária acabou com as reservas e o capital de giro das empresas.

– CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento ainda é atraente, acredita no que faz, e tem esperança de que a cada lançamento de uma coleção vai melhorar e vender mais.

A empresária estudava psicologia quando decidiu pelo setor de confecções.

APÊNDICE G - RESULTADO DA ENTREVISTA REALIZADA EM MÉDIA EMPRESA

- IDENTIFICAÇÃO

Identificação	
Nome: Empresa "D"	
Principal Produto: Jeans	Porte: Média

- HISTÓRICO

A empresa começou quando os sócios se desligaram de seus empregos formais. Contavam com algumas máquinas e costureiras, tendo seu mercado comprador em Mato Grosso, Pará e Rondônia.

Seu principal produto é a calça Jeans. Nos anos 80, sem acesso à informação, a moda vinda de São Paulo era a preferida em Goiânia.

Em 1984, as empresas goianas estavam muito longe dos padrões de qualidade e produtividade de São Paulo e sul do País, o que mudou muito. O Estado de Goiás, com poucas indústrias, conta hoje com facilidade de mão-de-obra, que necessita ser qualificada na empresa.

Buscaram-se financiamentos que foram determinantes para o começo do negócio, como o Fomentar (incentivo para pagamento do ICMS) e Fundo Constitucional do Centro Oeste (FCO) (investimentos em equipamentos e capital de giro), no ano de 1991.

Com esses financiamentos comprou-se todo o maquinário e não houve mais problemas de capital de giro.

A partir de 1994, os micro, pequenos e médios empresários tiveram mais espaço, buscando fora as tendências, percebendo um mundo diferente. Tiveram um salto de qualidade, com produtos mais elaborados e com melhor acabamento. Começaram a lançar moda e adquiriram credibilidade.

Hoje estão vendendo para regiões mais desenvolvidas e atingindo clientes mais exigentes.

De uma produção, em dez/91, de 7.500 peças/mês, passaram para 15.000 peças/mês, em 1993, e hoje fabricam em torno de 30.000 a 35.000 peças/mês.

– PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO EM RELAÇÃO AO SETOR DE CONFECÇÕES EM GOIÁS

Fomenta o emprego, utilizando a mão-de-obra feminina e de baixa escolaridade, contribuindo com um lado social muito importante para o Estado.

Goiás já é reconhecido no cenário nacional, no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, e a confecção goiana é respeitada.

O setor tem enfrentado tributação elevada, informalidade, mão-de-obra não qualificada, inadimplência, falta de estrutura financeira e organizacional, comprometendo a perenidade das empresas.

– ASPECTOS OPERACIONAIS

1 – Matéria-Prima

A principal é o tecido, responsável por 50% do custo do produto, adquirido diretamente da Santista, por apresentar qualidade, entrega facilitada e por manter um bom relacionamento com a fornecedora, já tendo recebido o presidente para visita à indústria. O prazo médio de pagamento é de 60 dias, podendo chegar a 90 dias se a operação for Vendor.

Quando há aquecimento de mercado, em torno de 20%, o fornecimento do produto pode complicar.

A empresa dispõe do programa computadorizado “CAD”, que minimiza a perda do tecido, sendo hoje de, no máximo, 10%. Conforme o tamanho do tecido, ajustam-se os moldes, que depois são impressos e colados, facilitando o corte.

2 – Mão-de-Obra

Está em segundo lugar na construção do custo. Precisa ser qualificada na empresa. Mantém estagiários que estão se formando no ensino superior de áreas afins: produção e *design*.

A esposa e sócia comanda o *design*, entende de moda e costura, sabe fazer pesquisa e melhorar o produto, e tem uma equipe de modelistas e estilistas para auxiliá-la.

3 – Venda do Produto Acabado

A venda é regulada pelo mercado em 80% dos produtos; os 20% restantes têm agregação de custo por serem produtos diferenciados com antecipação de moda.

Os prazos de recebimento giram em torno de 30, 60, 90 e 120 dias, sem entrada, chegando esporadicamente a 150 dias. Conceder prazo é uma vantagem competitiva, não basta ter o produto.

A indústria de confecção financia o fornecedor e o cliente. Após o faturamento e entrega da matéria-prima, até o produto acabado, há um investimento de 15 dias.

Os picos de vendas são os meses de maio e dezembro, porém o meio do ano tem sido melhor, englobando maio, junho e julho, por ser época de feiras das regiões, festas folclóricas, rodeios, que exigem o uso de Jeans.

O Centro-Oeste absorve 60% da produção e os 40% restantes são pulverizados, migrando para os grandes centros do País.

A inadimplência gira em torno de 2,5%. Em épocas de baixa comercialização chega a variar de 1,5% a 6%, podendo chegar até 9%, no mês de janeiro. Quando a indústria entra em férias, acontece o pico da inadimplência, sendo um período estratégico para as finanças.

4 – Concorrência

É acirrada, principalmente com a informalidade de muitas indústrias, mas tem produto diferenciado em condições de concorrer.

5 – Controle Contábil e Financeiro

Têm-se modernizado constantemente os controles da empresa, que implantou fluxo de caixa, mantém contas a receber e a pagar, o contador é funcionário a contabilidade gerencial está sendo implantada. Sente necessidade de melhor organização.

A substituição tributária para o Estado foi boa, mas as empresas foram penalizadas com o Índice do Lucro Bruto (ILB), parte integrante do ICMS, que é alto – 60% no começo, devendo cair para 50%. Porém quem sofreu maior choque foi o setor informal: de pagamento zero passou a recolher, nivelando um pouco com o formal.

A empresa procura minimizar custos, observando quantidade de compras de matéria-prima, beneficiando-se com descontos, enxugando a produção, estabelecendo preços adequados, porém respeitando o poder aquisitivo da região centro-oeste.

– CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fascinante entrar com capital próximo de zero, com duas máquinas, e tornar-se atacadista, vendendo para todo o Brasil, o que, em outros setores, não é viável. Neste setor não tem crise: conforme o produto apresentado, mudam-se os clientes: de baixo ou de alto poder aquisitivo (depoimento do proprietário).

O produto tem a cara da empresa. Antes de lançar-se no mercado externo, procurará atingir todo o mercado nacional.

O proprietário é médico-veterinário e a esposa economista, tendo, porém, contratado também especialistas nas áreas importantes e fundamentais da empresa.