

Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira

MARIANA ROSA COLAÇO MACHADO FONSECA (Sebrae-MG / UFV)

SUELY DE FÁTIMA RAMOS SILVEIRA (Sebrae-MG / UFV)

BRUNO TAVARES (Sebrae-MG / UFV)

LUCIANA DE OLIVEIRA MIRANDA GOMES (Sebrae-MG / UFV)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

FONSECA, Mariana Rosa Colaço Machado et al. Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 984-994.

Resumo

As micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs) são apontadas como alternativa para o desemprego e para o desenvolvimento do país. Essas empresas, entretanto, possuem características peculiares, o que dificulta o seu gerenciamento e a sua sobrevivência. Este artigo irá apresentar algumas dessas características e dificuldades, além de mostrar o resultado da implementação de um instrumento de gerenciamento financeiro, o fluxo de caixa, em três micro empresas. A metodologia escolhida para este trabalho foi o estudo multicase, exploratório e descritivo. Esta metodologia foi considerada a mais apropriada à natureza e ao objetivo da pesquisa por possibilitar avaliar os resultados práticos da implantação da ferramenta financeira. O resultado obtido através do estudo foi a identificação de características e problemas em comum entre as empresas estudadas e as especificidades das MPEs no Brasil, além de demonstrar as consequências previstas e não previstas da implantação do fluxo de caixa nas três micro empresas.

1. INTRODUÇÃO

A importância da pequena empresa na economia mundial vem despertando o interesse de diversos autores que procuram conhecer suas especificidades e as características de seus dirigentes. O objetivo deste trabalho é dissertar sobre as características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores, apresentando alternativas para a Gestão Financeira das mesmas.

Nos trabalhos desses pesquisadores percebe-se, em geral, três abordagens principais relacionadas às pequenas empresas: **econômica, empreendedora e administrativa** (Gimenez e Grave, 1992).

A abordagem **econômica** procura mostrar os empregos gerados pelas empresas, sua participação no total de estabelecimentos do país, participação no PIB, entre outros. Pode-se dizer que a visão econômica procura estabelecer a contribuição feita pelas pequenas empresas para o

desenvolvimento social e econômico, o que no Brasil tem grande representatividade, como mostram algumas estatísticas ¹.

Outra abordagem usada pelos pesquisadores é a **empreendedora** que analisa as condições para criação de empresas, planejamento de novos negócios, capital de risco e perfil dos empreendedores. As pequenas e médias empresas possuem uma característica cultural que é a predominância de um só indivíduo na gestão da organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente. Daí a grande importância do estudo das características e comportamentos desse indivíduo.

Sabe-se que o brasileiro é empreendedor, mas tem de se preparar melhor. Uma pesquisa internacional sobre empreendedorismo, que entrevistou 43.000 pessoas em 21 países, durante o ano de 2000, chegou à conclusão de que o Brasil é o país que apresenta a maior porcentagem de empreendedores: para cada oito brasileiros em idade adulta, um está abrindo ou pensando em abrir um negócio (Revista Exame, 2001).

A abordagem **administrativa**, adotada neste trabalho, apresenta estudos relacionados à gestão de pequenas empresas no que tange à tomada de decisões, planejamento, finanças, produção, marketing e recursos humanos. O foco está em conhecer a administração de micro e pequenas empresas, o perfil dos empreendedores para identificar problemas de gestão.

Este trabalho, particularmente, procura entender e apresentar ferramentas para a Gestão Financeira de um pequeno negócio, enfocando o fluxo de caixa. Para implantar e analisar os instrumentos financeiros porém, far-se-á uma análise das características dos gerentes-empreendedores nas empresas e um estudo das características e aplicabilidade do instrumento a ser testado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte

O crescimento do número de pequenas empresas no país é de extrema importância econômica e social devido ao grande número de emprego e renda gerados. Além do número de empresas, o aumento da participação no PIB e nas exportações fez com que esses negócios se fortalecessem politicamente, recebendo apoio de entidades, redução na carga tributária entre outros benefícios.

Micro e Pequenas empresas, ou empresas de micro e pequeno porte, são aquelas que possuem características específicas que lhes permitem obter determinados benefícios. Os critérios de classificação quantitativa dessas empresas se baseiam, principalmente, no faturamento anual das mesmas. Esse critério é muito utilizado para efeito de enquadramento de impostos, solicitação de financiamentos e exigências de escriturações contábeis. Já para o Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) e outras entidades, o critério utilizado é por número de funcionários, de acordo com o setor de atuação (**Quadro 1**).

¹ Segundo o BNDES (2002: 1) o crescimento do número de trabalhadores em micro firmas (até 19 empregados) foi de 25,9% entre 1995 e 2000. Essas empresas chegam a representar 93% do total de estabelecimentos empregadores no país.

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados e faturamento

Porte	Setor	Empregados*	Faturamento Anual**	Bruto
Micro Empresa:	Comércio e Serviço	Até 09.	Até	
	Indústria	Até 19.	R\$244.000,00	
Pequena Empresa:	Comércio e Serviço	De 10 a 49.	Entre R\$244.000,00 e	
	Indústria	De 20 a 99	R\$1.200.000,00	
Média Empresa:	Comércio e Serviço	De 50 a 99		
	Indústria	De 100 a 499		
Grande Empresa:	Comércio e Serviço	Mais de 99		
	Indústria	Mais de 499		

Fontes: * n.º de empregados: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae);

**Faturamento: Lei Federal no. 9.841, de 05/12/96 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2000)

Os critérios qualitativos procuram identificar as empresas em relação às suas especificidades como, por exemplo, a incipiente especialização em termos de organização e administração.

As pequenas empresas apresentam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados. Além disso, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Este proprietário possui contato direto com o seu cliente o que permite um sistema de informações externas simples.

A cultura de agir e definir estratégias individualmente é um dificultador para o sucesso e um facilitador para a mortalidade das empresas. Essa dificuldade de cooperar e o medo da concorrência impedem que as empresas façam compras com menores custos, dividam despesas de marketing, fortaleçam uma marca conjunta, entre outras ações importantes para a perpetuação do negócio.

Segundo Gomes (1997) a pequena empresa, por possuir número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro. Como uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa, é uma vantagem que deve ser explorada. Percebe-se, assim, que é possível ao empreendedor das micro e pequenas empresas driblar algumas dificuldades e passar a desenvolver e implementar técnicas profissionais em sua gestão.

2.2 – Administração Financeira

Segundo GITMAN (1987), para se entender o papel da Administração Financeira deve-se entender as funções principais do administrador financeiro. O papel mais importante do administrador financeiro é atingir os objetivos dos proprietários da empresa, ou seja, maximizar a satisfação e a riqueza dos acionistas. Deve-se considerar também, que a extensão e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho da empresa. Com isso, percebemos que, no caso da pequena empresa, o próprio proprietário desempenha este papel e utiliza a administração financeira para o crescimento da empresa e maximização do lucro.

A gestão financeira em uma pequena empresa é voltada, na maior parte do tempo, para a solução de problemas de capital de giro, entre eles o financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa. Esses problemas podem ser evitados por meio de uma administração de capital de giro que valorize a prevenção de sua ocorrência (SANTOS, 2001).

Administrar o Capital de Giro é administrar o recurso financeiro ao longo do tempo. Como essa administração começa com o planejamento de caixa, torna-se essencial a estimativa da evolução dos saldos de caixa da empresa.

Para acompanhar a evolução do saldo de caixa deve-se utilizar o instrumento fluxo de caixa. Este é um mecanismo gerencial que mostra a situação financeira de uma empresa para um determinado período de tempo. Ele examina o total de recebimentos e pagamentos da empresa, nesse período de tempo, mantendo sob controle o seu caixa, avisando-lhe das sobras de dinheiro à sua disposição ou da sua falta (SEBRAE-RS, 1997).

Através desse instrumento é possível conhecer perfeitamente a liquidez da empresa num determinado período de tempo. Além da finalidade de informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Avaliado como um instrumento financeiro que mais se aproxima da realidade das micro e pequenas empresas ele será objeto de estudo deste trabalho. Procura-se, através dessa ferramenta, iniciar um processo de profissionalização das pequenas empresas que passam a utilizar no seu dia-a-dia conceitos como planejamento, estratégias e controle.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Para realizar o objetivo proposto foi realizado trabalho de campo junto a três micro empresas que atuam no comércio, serviço e indústria. Este estudo visou acompanhar a implantação e os resultados da utilização do fluxo de caixa enquanto ferramenta financeira.

Considerada mais apropriada à natureza e ao objetivo da pesquisa, a metodologia escolhida foi o estudo de multicasos, exploratório e descritivo.

A descrição das empresas foi elaborada com base em informações apresentadas pelas mesmas, nas entrevistas e observação livre. As três empresas pesquisadas têm sua base na Zona da Mata Mineira e são classificadas como micro empresas, conforme critério do SEBRAE e da Lei Federal n.º 9.841/99 apresentados no Quadro 1.

Os nomes das empresas não serão divulgados neste trabalho, com o objetivo de preservá-las. As empresas foram numeradas de 1 a 3 e a mesma numeração será mantida em todas análises a partir de sua descrição.

4. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

4.1 - Descrição da Empresa 1

A EMPRESA 1 é uma prestadora de serviços de decoração e organização de festas e eventos, atuando também na venda de produtos para festas. A gerência fica a cargo da única proprietária do empreendimento.

A idéia do negócio surgiu em 1990 e o mesmo iniciou sua expansão no ano de 1997, quando o estabelecimento mudou para um ponto comercial amplo. Nesta fase a empreendedora passa a investir em novas técnicas e na criação de produtos e serviços inovadores. O aumento de clientes e do faturamento foi proporcional às inovações, criando também, uma forte concorrência.

A partir de 1999 a empresa se mudou para um ponto com maior área, em um centro comercial da cidade, mais próximo aos seus clientes e mais distante de seu principal concorrente.

A gerência do negócio é de responsabilidade da única proprietária. O quadro funcional é composto por quatro funcionários mensalistas e cinco funcionários diaristas que se revezam, nos finais de semana. O faturamento mensal é de aproximadamente R\$ 13.000,00, sendo 80% referente a prestação de serviços e 20% referente a venda de produtos.

A característica de comportamento empreendedor que mais identifica a empresária é o comprometimento com o negócio e com os seus clientes. Outras características fortes também podem ser percebidas como a busca de oportunidades, criatividade e persistência. Suas principais dificuldades estão na organização, planejamento e monitoramento sistemáticos.

O histórico e a estrutura da empresa, além do perfil da empreendedora, explicam a inexistência de uma gestão estratégica personalizada. A dificuldade de se tomar decisões pautadas em dados, planejamentos e estudos previamente elaborados foi o principal fator que motivou a empresa a buscar auxílio para o planejamento financeiro de seu negócio, tornando-a objeto de estudo desta pesquisa.

A necessidade de um planejamento financeiro foi evidenciada quando a empresária percebeu que o crescimento de seu negócio estava comprometido. Com essa percepção, a EMPRESA 1 buscou auxílio para implementação de uma ferramenta que possibilitasse não só o controle da sua realidade atual, mas também o planejamento financeiro para subsidiar seu crescimento. Foi com base nesta necessidade que se deu início a implementação da ferramenta FLUXO DE CAIXA.

4.2 - Descrição da Empresa 2

A EMPRESA 2 é uma micro empresa conforme critérios da Lei Federal n.º 9.841/ 99, instalada em um ponto comercial de aproximadamente 30 m² situado no centro comercial de uma cidade na Zona da Mata Mineira. A constituição jurídica é de uma sociedade limitada com dois sócios e o negócio é um salão de beleza e um comércio de artigos para a beleza e cosméticos.

Em 1982, ao retornar de Nova York, o empreendedor, um cabeleireiro, montou o salão de beleza autônomo em uma pequena casa alugada. No ano de 2000 o empreendedor deixa de atuar como autônomo e registra a sua empresa de comércio e prestações de serviços em beleza. O aumento do número de produtos e serviços, a contratação de um funcionário e o comércio de cosméticos geraram o crescimento da EMPRESA 2 que começou a sentir necessidade de profissionalizar sua administração.

No final do ano de 2002 a empresa tinha um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 3.500,00 e o empreendedor identificou a necessidade de um apoio gerencial, uma vez que possuía apenas conhecimentos técnicos sobre o negócio. A alternativa encontrada para este problema foi a busca de um novo sócio.

Com sua estrutura mais organizada, após a entrada de um sócio com perfil para a organização e gerenciamento, foi possível à empresa iniciar sua expansão. No ano de 2003 os sócios alugaram um espaço maior e mudaram de ponto comercial. Neste novo ponto alguns serviços foram implantados. Houve também a expansão da linha de produtos comercializados, dos investimentos em marketing e, conseqüentemente, do número de clientes.

As experiências anteriores do sócio majoritário da EMPRESA 2 foram poucas e rápidas, tendo sempre trabalhado por conta própria. O proprietário participa de cursos sobre novas técnicas, produtos, equipamentos e tendências do mercado anualmente e também busca informações em revistas especializadas. Suas características principais são a responsabilidade para com o negócio e os clientes, a criatividade e a facilidade de relacionamento com funcionários e clientes. Por outro

lado, o empreendedor possui dificuldade na área administrativa e gerencial, tendo deficiência em comportamentos referentes à organização, controle e planejamento.

A outra sócia da EMPRESA 2 é bacharel em ciências contábeis e possui experiência em outros ramos de negócio. Apesar do conhecimento adquirido no setor contábil durante a graduação, a empreendedora nunca havia passado por cursos gerenciais ou comportamentais antes entrar na sociedade. Essa é sua primeira experiência de trabalho por conta própria. Em 2003 ela buscou o aperfeiçoamento na área gerencial através de cursos técnicos.

As características de comportamento empreendedor da proprietária fortalecem a sociedade, uma vez que suprem a deficiência de seu sócio. A empreendedora possui comportamentos voltados para organização, planejamento e controle. Possui também facilidade de relacionamento. Sua carência maior está em buscar novas oportunidades e correr riscos.

Percebe-se que a EMPRESA 2 iniciou suas atividades sem nenhuma forma de controle e manteve essa característica até o ano de 2003, ou seja, durante 18 anos, sendo que desses 3 anos foram com a empresa formalizada. O crescimento desordenado fez com que a empresa necessitasse implantar uma gestão financeira planejada e passar a usar os dados como instrumento de previsão. Foi em junho de 2003 que o negócio começou a profissionalizar sua gestão financeira para a tomada de decisão.

Foi nesse momento que a empreendedora buscou auxílio para criar em sua empresa uma sistematização de dados e previsões para a tomada de decisões no negócio. O objetivo era tornar as decisões tomadas menos arriscadas e testar caminhos e idéias, além de criar na empresa o hábito de se planejar e monitorar resultados.

4.3 - Descrição da Empresa 3

A empresa é uma indústria e comércio de produtos alimentícios, especializada no ramo de pizzaria, chopperia e restaurante e está situada em um município da Zona da Mata Mineira. O negócio tem sete funcionários mensalistas e três diaristas que atuam nos finais de semana. A gerência do negócio é feita pelas duas sócias da empresa.

As empreendedoras vislumbraram a oportunidade de abrir um negócio após a perda do emprego de uma delas. No ano de 2002 viram o anúncio da venda de uma pizzaria e iniciaram as negociações para a compra. Como não possuíam capital, fizeram a compra dos equipamentos de forma parcelada. A idéia era pagar as prestações da compra através dos próprios rendimentos da pizzaria. Assim, foi fechado o negócio e a EMPRESA 3 iniciou suas atividades em março de 2002.

Desde o início do negócio a empresa trabalhava com recursos de terceiros, principalmente com empréstimos de curto prazo em bancos, como a utilização dos limites de cheque especial. Esse fator era agravado pelo fato de a empresa ter de gerar, nos primeiros meses sob a nova direção, receita suficiente para pagar as despesas e ainda o investimento inicial com as compras de equipamentos.

Uma mudança de ponto comercial, em junho de 2003, fez com que o negócio reformulasse também o seu foco. Houve um público alvo que antes eram famílias das classes C e D passa a ser famílias, trabalhadores, adolescentes e crianças das classes A, B e C. Essas mudanças fizeram com que o faturamento da empresa quase dobrasse, chegando a uma média mensal de R\$ 13.000,00.

As duas sócias da EMPRESA 3 possuem a mesma participação no negócio e têm formação técnica em agropecuária. Para diferenciá-las, elas serão apresentadas como Sócia A e Sócia B e seguirão esta ordem durante toda a discussão.

A Sócia A não teve nenhuma experiência anterior como empresária, e apesar de atuar na gerência da empresa, ainda é funcionária pública. Esse fato dificulta a sua atuação devido à escassez de tempo. Já a Sócia B já teve experiência como empresária em um comércio de roupas, mas não atuava na gerência do negócio. Hoje a Sócia B dedica-se exclusivamente à pizzaria.

As empresárias não possuíam nenhuma experiência gerencial anterior a abertura do negócio. As características empreendedoras das duas sócias são distintas e complementares. Enquanto a Sócia A possui características comportamentais voltadas para a organização e controle, a Sócia B tem como ponto forte sua habilidade em lidar com clientes, funcionários e fornecedores. Este perfil se adequa às funções das sócias na empresa, sendo a primeira responsável pela diretoria financeira e a segunda pela diretoria comercial e de recursos humanos.

O histórico da EMPRESA 3 deixa claro as dificuldades financeiras enfrentadas pelo negócio e quais as suas causas. A falta de capital de giro para gerenciar o negócio, associada à falta de experiência e capacitação gerencial, dificultaram a existência de uma gestão financeira organizada na Empresa 3.

Com o objetivo de organizar seus controles internos, equilibrar sua situação financeira, avaliar as estratégias futuras e analisar a viabilidade do negócio dentro do novo posicionamento, a empresa buscou auxílio para a profissionalização de sua gerência financeira. Neste momento, foi sugerida a utilização da ferramenta fluxo de caixa como instrumento para a tomada de decisão de modo a reduzir o déficit financeiro e orientar as compras.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 – Empresa 1

A deficiência na organização e controle da empresa, a centralização e improvisado do processo decisório fizeram com que a implementação do fluxo de caixa fosse precedida pela implementação de ferramentas de controle, como o movimento de caixa. O primeiro passo na EMPRESA 1, portanto, foi a organização de sua área financeira.

A primeira mudança aconteceu na cultura organizacional. A gerência centralizada na proprietária travou o processo de levantamento de dados, pois seu tempo era escasso, mas o acesso às informações era centralizado nela. Os funcionários e os processos organizacionais eram fortemente influenciados pelo perfil da empreendedora. Pelo fato dela possuir deficiência em relação a organização, controle, planejamento e sistematização esta dificuldade se estendia para toda empresa. Durante a realização dos trabalhos identificou-se que estas características eram também percebidas nos funcionários da empresa. Isto pode ser explicado através da citação de ROBBINS (2002):

“A cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa. Isso, por sua vez, influencia fortemente os critérios utilizados na contratação da força de trabalho. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral de quais comportamentos são aceitáveis. A maneira como os funcionários serão socializados vai depender tanto do sucesso obtido no processo de seleção, em relação à adequação entre os valores dos recém chegados, com os da organização, como da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização” (ROBBINS, 2002, p.506)

Por estar intimamente ligada ao perfil da empreendedora e de estar arraigada no comportamento dos funcionários, o processo de mudança demandou tempo e muita disposição de todos. Como cultura e comportamento não são facilmente modificados, a transformação ainda está em processo e deve ser incentivada.

Solucionado o problema, foram levantados os dados históricos a fim fazer uma previsão de receitas e de despesas para os próximos meses. A empresa passou a elaborar o seu fluxo de caixa semanal

como instrumento de previsão para os próximos meses. O instrumento atendeu a necessidade inicial da empreendedora que era monitorar o seu crescimento. Através dele, será possível tomar decisões baseadas em dados e monitorar os resultados. Além desse objetivo, a empresa conseguiu outros avanços através do uso da ferramenta.

Um dos resultados alcançados pela empresa, o planejamento de financiamentos, representa uma das finalidades do fluxo de caixa, mas não representava uma necessidade da empresa quando de sua implantação. Ao fazer um levantamento da evolução de seu faturamento, a empresa percebeu a necessidade de ampliação do negócio, principalmente em termos físicos, e iniciou o planejamento para esta expansão em um período de três anos.

Outra decorrência não prevista da implementação do fluxo de caixa foi a busca de informações sobre o mercado consumidor. Ao fazer uma previsão de vendas e planejar seu crescimento, a empresa sentiu a necessidade de conhecer melhor o consumidor, suas necessidades e expectativas para, dessa forma, aumentar seu faturamento. Com isso, foi implantada uma pesquisa de opinião visando buscar informações sobre o perfil dos clientes, sua aceitação de novos projetos e serviços e aceitação dos produtos e serviços prestados atualmente.

A partir dessas análises proporcionadas pelo fluxo de caixa, do conhecimento adquirido pela empreendedora sobre o mercado e o ramo de atividade e a visualização de uma oportunidade de mercado fez a empresa buscar recursos para a construção de uma sede própria. A EMPRESA 1 encontra-se hoje em fase de levantamento de informações para contratar um empréstimo e construir sua sede.

Através da implantação do planejamento financeiro, foi possível perceber mudanças em todas as áreas da empresa e também no comportamento da empreendedora.

5.2 – Empresa 2

A falta de conhecimento gerencial e o fato de o empreendedor ser atuante como o único ator no comportamento estratégico da organização foram os principais dificultadores no processo de implementação do Fluxo de caixa. Durante anos, o empreendedor era, não só o único tomador de decisão no negócio, mas também o único prestador de serviços e funcionário do mesmo. Este fato impossibilitava a inserção e manutenção de controles financeiros e qualquer método de auxílio à tomada de decisão, devido à falta de tempo e de recursos humanos.

No início de 2003 os controles passaram a ser elaborados no computador e com auxílio da nova sócia, o que aumentou a precisão e a agilidade. A partir deste momento, os sócios sentiram a necessidade de utilizar os dados para a tomada de decisão. Foi então que se deu início o estudo da implementação do fluxo de caixa na EMPRESA 2.

A primeira dificuldade encontrada ao buscar dados para a tomada de decisão foi o fato de o patrimônio da empresa se misturar aos do sócio majoritário. Não era estipulado um valor para retiradas pró-labore e as contas bancárias de pessoa física e jurídica se confundiam. A solução desse problema foi a definição de um pró-labore, ou seja, retirada mensal, para cada um dos sócios, o que antes não era claramente definido.

A primeira mudança ocorrida após a identificação da necessidade de implantação de uma administração estratégica no salão de beleza foi a compra de um computador. Outra consequência importante foi a divisão entre as finanças e patrimônio da empresa e dos empresários. Houve uma mudança da visão interna e o salão de beleza passou a ser visto como um negócio que deve ter vida longa e depende de seus recursos financeiros para sobreviver.

A partir de todos os resultados obtidos pelo fluxo de caixa, outras conseqüências não previstas foram identificadas na gestão do negócio. A cultura da administração amadora e da tomada de decisão improvisada foi substituída pela administração estratégica, onde o planejamento passou a anteceder a ação. A empresa passou a avaliar o impacto de suas decisões antes de tomá-las.

Um exemplo dessa mudança de postura foi a campanha de marketing iniciada em outubro de 2003. Foram traçadas alternativas de campanhas que levassem à conquista do objetivo de expansão e fidelização da clientela da empresa e avaliados os impactos de cada campanha no fluxo de caixa.

A implementação do fluxo de caixa foi um precursor de uma série de mudanças de posturas, comportamentos e ações na EMPRESA 2. O que causou essa mudança foi a visualização, através das ferramentas, que os riscos podem ser calculados ou, ao menos, minimizados, e as conseqüências podem ser previstas em uma gerência voltada para o planejamento.

5.3 – Empresa 3

A EMPRESA 3, ao iniciar suas atividades, passou por diversas dificuldades relacionadas à gestão, falta de conhecimento do negócio e falta de recursos financeiros. É importante, portanto, antes de discorrer sobre o resultado da implementação do fluxo de caixa, que se conheça os principais problemas enfrentados pela Empresa que vem de encontro aos problemas enfrentados pela maioria das micro empresas.

A escassez de capital e a desorganização financeira foram as principais dificuldades enfrentadas durante a implantação da ferramenta fluxo de caixa. A empresa fazia seus pagamentos através de dinheiro e várias contas bancárias, de pessoa física e jurídica, o que dificultava o controle das saídas de caixa. Outro fator agravante foi a falta de controle das retiradas das sócias.

A primeira ação antes da implementação da ferramenta financeira foi a solução de problemas que levavam à desorganização financeira. Para evitar problemas de controle, a empresa definiu quais as contas bancárias deveriam ser mantidas e quais deveriam ser eliminadas. Em seguida, as sócias definiram valores de suas retiradas pró-labore para o melhor controle desse custo.

Vencidos os passos de organização e controle a empresa precisava gerar dados reais para elaborar suas previsões. Com a posse desses dados e com a idéia de buscar novas oportunidades de negócio foram feitas previsões de receitas, despesas, custos fixos e variáveis e elaborada uma projeção de fluxo de caixa para os anos de 2004, 2005 e 2006, a fim de avaliar o impacto de uma nova expansão da empresa. Com a implementação do fluxo de caixa, alguns dos resultados previstos já foram alcançados, outros estão em processo.

A necessidade de equilibrar a situação financeira, avaliar as alternativas e a viabilidade do negócio geraram uma série de decorrências não previstas durante a implementação da ferramenta. A principal delas foi a utilização de ferramenta de controle de resultados para análise da viabilidade do negócio. O resultado mostrou um lucro líquido de 15% sobre o faturamento. Isso confirmou o problema de desorganização financeira, já que esse lucro era totalmente destinado ao pagamento de empréstimos e dívidas.

Todas as mudanças trouxeram melhores perspectivas para a empresa e possibilitaram a avaliação de novas oportunidades. O fluxo de caixa está sendo utilizado pela empresa e por uma instituição financeira para avaliação de um novo investimento. A perspectiva é de expansão do negócio para o ramo de *delikatessen*.

QUADRO 2 - RESUMO: Principais Resultados Alcançados através da Implementação do Fluxo de Caixa nas Empresas

	Decorrências Previstas	Decorrências não Previstas
EMPRESA 1	<ul style="list-style-type: none"> · Profissionalização e padronização da gestão financeira · Identificação da sazonalidade e tendências do negócio · Identificação e estabelecimento de metas para os custos e vendas · Planejamento da contratação de financiamentos 	<ul style="list-style-type: none"> · Mudança de cultura · aperfeiçoamento da empreendedora, · descentralização da gerência e definição de papéis, · oportunidade de expansão do negócio, · maior facilidade de acesso ao crédito, · implantação de pesquisa de mercado e satisfação dos clientes.
EMPRESA 2	<ul style="list-style-type: none"> · Profissionalização da Gerência Financeira · Identificação da participação de cada produto/ serviço no Faturamento Mensal · Determinação das tendências e expectativas de receitas e despesas e da sazonalidade 	<ul style="list-style-type: none"> · Compra de um computador · Divisão entre as finanças e o patrimônio financeiro dos sócios e da empresa – Pró-Labore · Implantação da administração estratégica · Planejamento de marketing baseado nas previsões financeiras
EMPRESA 3	<ul style="list-style-type: none"> · Organização dos controles financeiros ; · Identificação, avaliação e estabelecimento de metas para os custos e vendas; · Identif. da sazonalidade e tendências do negócio; · Avaliação da contratação de financiamento de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Confecção de demonstrativos de resultados para análise da viabilidade do negócio; · Definição de um pro-labore; · Perspectiva de expansão do negócio após organização financeira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo multicasos realizado em três micro empresas, foi possível identificar características e problemas em comum entre elas e que são levantados como especificidades das MPes. Entre essas semelhanças pode-se citar a mistura de identidades da pessoa física e jurídica, processo decisório centralizado, falta de conhecimento e experiência dos proprietários-dirigentes para o gerenciamento do negócio e dificuldade de acesso ao crédito.

O pouco conhecimento gerencial e a falta de capital de giro são dificuldades que levam as empresas a utilizarem uma administração financeira pouco profissional ou, até mesmo, não a utilizarem. Para suprir esta carência, auxiliar no controle de capital e subsidiar a tomada de decisão, foi sugerida para as três empresas estudadas a implementação da ferramenta gerencial fluxo de caixa.

Nas fases de preparação, implementação e análise foram verificadas mudanças nas empresas, tanto na administração financeira quanto no gerenciamento e no comportamento dos empreendedores. As principais mudanças previstas observadas foram a profissionalização da gestão financeira através da implantação de ferramentas de controle, a dissociação das finanças da pessoa jurídica e dos proprietários-dirigentes, a descentralização da gerência, a sistematização da busca de informações e do planejamento e a melhoria no relacionamento com os bancos, facilitando o acesso ao crédito.

Em relação às mudanças não previstas as que mais se destacam são a desvinculação do patrimônio dos sócios e o da empresa, a implantação de outras técnicas de planejamento e, finalmente, pôde ser percebida uma grande e importante mudança no comportamento dos empreendedores e seus funcionários. Esta mudança influenciou na instituição de uma cultura organizacional com tendência ao planejamento, organização e controle.

Todas essas mudanças mostram a importância da utilização do fluxo de caixa nas empresas estudadas. As melhorias no processo de gerenciamento apontam que este pode ser um caminho para a profissionalização da administração financeira de micro e pequenas empresas, aumentando suas chances de permanência no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIMENEZ, F. A. ; GRAVE, P. S. **Discutindo a Possibilidade de Sistematizar o Pensamento Estratégico em Pequenas Empresas**. Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 1992. Trabalho apresentado no VIII ENAGRAD, Rio de Janeiro- Niteroi, 20 à 22 de novembro de 1997.

GITMAN, L. J., **Princípios da Administração Financeira**. Editora Harbra Ltda, 3ª edição, São Paulo, p. 5-11, 1987.

GOMES, L. O. M. **O Gerente da Pequena Empresa: Algumas Discussões Desconcertantes**. Viçosa, 1997. Anais do VIII ENAGRAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro- Niteroi, 20 à 22 de novembro de 1997.

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

Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Legislação Básica das Micro e Pequenas Empresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília, 2000.

ROBBINS, S. P. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. **Comportamento Organizacional**. 9ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2.002.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. Editora Atlas, São Paulo, 2001.

_____. A crescente participação das micro firmas no total de estabelecimentos e no emprego. Informe-se – BNDES, n.º 36, p. 1-8, 2002.

_____. Fluxo de Caixa para Pequenas Empresas. Edição SEBRAE-RS, Série Talentos Empreendedores, n.º 08, Porto Alegre, 1997.

_____. *Um país de empreendedores*. Revista Exame, edição 734 de 21 de fevereiro de 2001, página 18/ ou original).