

## **O PERFIL DA GESTÃO FINANCEIRA APLICADA NAS EMPRESAS INDUSTRIAIS ATENDIDAS PELO PEIEX NÚCLEO SÃO PAULO/SP ENTRE 2010 – 2012**

José Ultemar Silva<sup>1</sup>  
José Flávio Messias<sup>2</sup>  
Maria Cristina Abbud<sup>3</sup>

SILVA, J. U.; MESSIAS, J. F.; ABBUD, M. C. O perfil da gestão financeira aplicada nas empresas industriais atendidas pelo PEIEX núcleo São Paulo entre 2010 – 2012. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 15, n. 2, p. 187-202, jul./dez. 2014.

**RESUMO:** O presente artigo é uma pesquisa aplicada com base documental com focos nas micro, pequenas e médias empresas - PME'S, atendidas pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, da APEX Brasil em parceria com o Núcleo de Negócios Afro-Étnicos Zumbi dos Palmares, Núcleo Operacional – São Paulo. Neste sentido, procurou-se identificar a adoção de técnicas de planejamento financeiro e da utilização dos controles financeiros como instrumento de gestão financeira nas empresas. Foram utilizadas as informações obtidas em questionários aplicados no Projeto PEIEX às empresas participantes, com os propósitos de identificar a importância atribuída por elas aos controles financeiros e analisar os reflexos desencadeados nos demais setores da empresa. **PALAVRAS-CHAVE:** Projeto PEIEX. Diagnóstico PME's. Gestão financeira. Planejamento financeiro. Capacitação.

### **PROFILE OF FINANCIAL MANAGEMENT APPLIED TO INDUSTRIAL ENTERPRISES ASSISTED BY PEIEX UNIT SÃO PAULO/SP BETWEEN 2010 – 2012**

**ABSTRACT:** This paper is an applied research with documentary base focused on micro, small and medium sized industries assisted by the Exporting Industry Extension Project - PEIEX from APEX Brazil in partnership with the Afro-

---

<sup>1</sup>Pós-Doutorado em Administração pela FEA-USP (2006), Doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP (2003), Mestrado em Economia Política pela PUC-SP (2000), Pós-Graduação em Administração pela (FECAP-2004) e Graduação em Administração pela FATI (1992). Docente da UNIAN-SP. E-mail: ultemar@uol.com.br

<sup>2</sup>Doutor em Ciências Sociais - PUC-SP; Mestre em Economia Política - PUC-SP; Docente da UNINOVE-SP. E-mail: jflavio@hotmail.com

<sup>3</sup>Mestre em Administração - UNINOVE-SP; Especialista em Comércio Exterior pela FMU-SP; Coordenadora e Docente da UNIAN-SP. E-mail: maria.abbud@aedu.com

-Ethnic Business Unit Zumbi dosPalmares, Operational Unit – São Paulo. In this sense, it sought to identify the adoption of financial planning techniques and the use of financial controls as instrument of financial management in enterprises. The information obtained from the application of questionnaires applied in PEIEX Project to the participating companies was used in this research, seeking to identify the importance attributed by them to the financial controls and analyze the reflections triggered in the other sectors of the company.

**KEYWORDS:** PEIEX Project. SME Diagnosis. Financial management. Financial planning. Training.

## EL PERFIL DE LA GESTIÓN FINANCIERA APLICADA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ATENDIDAS POR EL PEIEX NÚCLEO SÃO PAULO/SP ENTRE 2010 – 2012

**RESUMEN:** El presente artículo es una investigación aplicada con base documental, con enfoques en las micro, pequeñas y empresas medianas – PME’S, atendidas por el Proyecto de Extensión Industrial Exportadora – PEIEX, de la APEX Brasil en aparecería con el Núcleo de Negocios Afro Étnicos Zumbi de los Palmares, Núcleo Operacional – São Paulo. Para tanto, se ha buscado identificar la adopción de técnicas de planificación financiera y utilización de los controles financieros como instrumento de gestión financiera en las empresas. Se ha utilizado las informaciones obtenidas en cuestionarios aplicados en el Proyecto PEIEX a las empresas participantes, con el propósito de identificar la importancia atribuida por ellas a los controles financieros y analizar los reflejos desencadenados en los demás sectores de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Proyecto PEIEX. Diagnóstico PME’S. Gestión Financiera. Planificación Financiera. Capacitación.

---

### 1 INTRODUÇÃO

O momento atual caracteriza-se pela intensificação das relações sociais e econômicas, dos fluxos comerciais e de capitais em escala mundial, estabelecendo uma padronização de produtos e de comportamento. Alicerçada pela rápida evolução tecnológica (informática, internet, redes sociais, robótica, mecatrônica, entre outras) este processo aumenta drasticamente os níveis de produtividade e estabelece um nível de concorrência global.

Independente do porte da empresa, ela é diretamente influenciada por este processo de internacionalização das economias que provoca pulverização da produção, integração da gestão das empresas multinacionais, melhoria contínua dos produtos/processos, pressão pela redução de custos e maiores margens de

lucro e bons resultados. Particularmente no caso brasileiro, em função da infraestrutura incipiente e carga fiscal elevada, acaba acarretando elevados custos de produção, agravando ainda mais a situação, principalmente para as empresas micro, pequenas e médias - PME's.

Segundo Lucato e Vieira Junior (2006), na gestão das PME's existe uma enorme confusão entre propriedade e gestão, na relação entre os valores pagos a título de pró-labore e a distribuição de dividendos, assim como, na mistura das finanças pessoais dos sócios com as das suas respectivas empresas.

Outro ponto discutido pelos autores é que os empreendedores não consideram as informações contábeis como auxiliares no seu processo de tomada de decisões, confiando apenas na sua intuição. A contabilidade é vista pelos proprietários-gestores das PME's como um mal necessário para atender às exigências das autoridades fiscais e tributárias. Na pesquisa realizada por Lucato e Vieira Junior (2006), em relação a algumas PME's selecionadas, de forma geral a gestão era realizada exclusivamente com base no conhecimento dos saldos bancários, sem levar em conta as informações mostradas nos respectivos demonstrativos contábeis e sem conhecer, portanto, o montante de lucro ou de prejuízo gerado pelas operações da empresa.

Os controles financeiros representados pelo orçamento empresarial, o fluxo de caixa, o demonstrativo do resultado do exercício, bem como a mensuração adequada dos custos e a formação de preços são fundamentais para a análise da situação que a empresa se encontra, não só financeiramente, mas em termos de produção, vendas, estoque e a própria viabilidade do negócio.

A falta de coordenação e de planejamento entre as áreas da empresa responsáveis por compras, produção, vendas, controle de estoque, formação de preços, e contas a pagar e a receber gera um descompasso no fluxo de recursos da empresa. Existe sobra de recursos em determinados momentos, falta em outros, de forma que boa parte da lucratividade é absorvida pelos custos financeiros decorrentes de captação de recursos no mercado financeiro.

A Administração Financeira em si não é responsável pelo sucesso das empresas. No entanto, o planejamento das atividades e, conseqüentemente, a maximização de todos os recursos envolvidos, proporciona maior segurança para o empresário na tomada de decisão e garante maior rentabilidade ao negócio, agregando valor à empresa.

Todas as áreas da empresa, como marketing, produção e recursos humanos estão ligadas intimamente às finanças, pois sem capital para atender as necessidades da empresa, seja para financiar o seu crescimento ou para atender as operações diárias, dificulta ações para desenvolver e testar novos produtos, criar estratégias de marketing, comprar matéria prima, entre outras.

O papel do gestor financeiro é justamente assegurar que esse capital

esteja disponível nos montantes, no momento adequado e ao menor custo, caso contrário à empresa não sobreviverá (MATIAS; LOPES JUNIOR, 2002).

Este estudo tem como objetivo geral avaliar como é realizada a administração financeira das empresas atendidas pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, Núcleo São Paulo/SP, mais especificamente na mensuração adequada das receitas e despesas relacionadas ao funcionamento da empresa e na adoção do fluxo de caixa como instrumento de gestão e tomada de decisões.

## 2 PREMISSAS DO PROJETO PEIEX

O PEIEX é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos, que visa a incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural em Arranjos Produtivos Locais - APL's - selecionados. O projeto foi desenvolvido Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX-Brasil, vinculada ao Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - MDIC.

O PEIEX (2011), lista entre seus objetivos específicos os seguintes itens: incrementar a competitividade das empresas; disseminar a cultura exportadora; ampliar o acesso aos serviços de apoio nas instituições de governo e setor privado; introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas; contribuir para a elevação do nível de emprego e de renda; promover a capacitação para a inovação; e, finalmente, promover a interação e a cooperação entre as empresas e instituições de apoio.

O PEIEX, da APEX Brasil em parceria com o Núcleo de Negócios Afro-Étnicos Zumbi dos Palmares, Núcleo Operacional – SP atendeu 140 empresas de diversos segmentos produtivos industriais, com a seguinte composição por número de funcionários (classificação MDIC): 71% (1 – 19); 22% (20-99); 6% (100-199); e, 1% acima de 500 funcionários, num período de 16 meses, entre 2010 e 2012.

A proposta do estudo é realizar um diagnóstico de cada área funcional, ou seja, de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e marketing, comércio exterior e produto e manufatura. Os dados e informações servem como indicadores básicos para apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem no contexto competitivo da empresa. Posteriormente, são oferecidas orientações e capacitações para melhoria dos processos e da gestão, por meio da própria equipe ou instituições de apoio públicas ou privadas (PEIEX, 2011).

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em se tratando de um estudo que procura avaliar o perfil da gestão financeira adotado nas empresas selecionadas, fez-se necessária uma discussão teórica, na qual se busca confrontar os pensamentos de diversos autores frente aos processos gerenciais dessas organizações.

As finanças podem ser definidas como a arte e a ciência do gerenciamento dos recursos disponíveis. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos (GITMAN, 2001).

No ambiente empresarial, a administração financeira está voltada para as seguintes funções: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. Com base nessas funções, independente da atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões financeiras, ou seja, decisões de investimento e decisões de financiamento (ASSAF NETO, 2006). Na verdade, o administrador financeiro desenvolve tarefas variadas como o planejamento, a concessão de crédito para clientes, a avaliação de investimento, bem como busca recursos para financiar as operações da empresa. Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação, aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro.

A análise e o planejamento financeiro visam a monitorar a condição financeira da empresa, avaliar a sua necessidade de expansão, bem como selecionar os ativos mais rentáveis e adequados aos seus negócios. Cabe salientar que no processo de decisão, dois aspectos devem ser considerados, são eles: o econômico e o financeiro. O primeiro está vinculado ao retorno do investimento e o seu custo de captação. Por sua vez, o financeiro identifica o sincronismo entre as entradas e saídas de caixa (ASSAF NETO, 2006).

Diante de um cenário de maior integração das economias, as empresas por meio de seus gestores, investidores e financiadores de capitais buscam mecanismos que permitam uma análise mais abrangente de sua situação financeira e das perspectivas do mercado, com o objetivo de garantir um retorno adequado para o capital aplicado.

Segundo Padoveze (2006, p. 233), “quando o modelo de gestão financeira é bem formatado e conduzido, aderente à cultura geral da organização os resultados tendem a ser expressivos”. Entretanto, para determinar a capacidade de geração de caixa da empresa, é necessário obter, além das demonstrações contábeis clássicas, uma demonstração que evidencie os recebimentos e pagamentos de um período específico. Buscando atender a essas necessidades dos usuários

da informação contábil, para as empresas que possuem capital aberto e lançam ações no mercado, é exigida atualmente a publicação da demonstração do fluxo de caixa, haja vista que somente as demonstrações contábeis clássicas não permitem uma análise segura da situação financeira da empresa.

De acordo com Leone (1999), as pequenas e médias empresas são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são geralmente pouco formalizados e quantificados. Os aspectos dos controles financeiros se apresentam com estruturas simplificadas inicialmente, passando para controles mais efetivos, principalmente na área de tesouraria e, posteriormente, numa empresa mais madura, adotando controles mais efetivos de administração financeira. Na perspectiva da gestão contábil eficiente, especificamente no aspecto financeiro de curto prazo, deve-se iniciar uma reflexão pelos desafios e obstáculos que surgem à introdução de processos de inovação e mudanças nas empresas de todos os segmentos.

Segundo Matias e Lopes Junior (2002), a administração do caixa é um ponto chave para a sobrevivência de uma pequena empresa. O fluxo de caixa é um instrumento de previsão, que serve para antecipar possíveis situações a serem enfrentadas pelo gestor. O uso contínuo desse método e os ajustes realizados conforme as oscilações do mercado e do próprio negócio tornarão as informações cada vez mais precisas e confiáveis, tornando-se uma ferramenta muito importante na gestão dos negócios.

Apesar dessa atividade se apoiar fortemente em demonstrações financeiras fundamentadas em regime de competência, o objetivo que está por trás dela é avaliar os fluxos de caixa e desenvolver planos que assegurem fluxos de caixa adequados para dar apoio às metas da empresa. Logo, a elaboração do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas.

Conforme explica Oliveira (2000), a maioria das pequenas empresas, dadas as suas características, não planejam as atividades de curto e de longo prazo. Não planejam, dentre outros itens, as vendas, os estoques, as compras, as despesas e receitas, os custos, e o caixa da empresa. Por isso, tais empresas tentam resolver os problemas quando aparecem, não procurando prevê-los nem se programando para evitá-los.

A gestão financeira para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Dessa forma, o gestor necessita de instrumentos confiáveis que o auxiliem a maximizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas, num cenário de escassez de recursos e taxas de juros elevadas (ASSAF NETO, 2006).

Neste sentido, afirma Abreu Filho (2008, p. 63):

A necessidade de capital de giro (NCG) é função da atividade da empresa e varia com as vendas e com o ciclo financeiro. A necessidade de capital de giro nasce do descompasso entre contas a pagar e contas a receber. A NCG é a diferença entre os ativos e os passivos circulantes cíclicos, de origem estritamente operacional, também chamados de ativos e passivos operacionais. A NCG é muito sensível às modificações no ambiente econômico em que a empresa opera.

A NCG evidencia o volume mínimo de capital de giro que a empresa precisa para pagar as suas dívidas de curto prazo sem recorrer a empréstimos. Em termos práticos, a NCG é obtida mediante a elaboração de um fluxo de caixa, que reflete as projeções de entradas e saídas de caixa, de forma que indica a NCG antecipadamente. Assim, permite negociar preços e prazos com clientes e fornecedores, abrir eventuais linhas de crédito para as situações emergenciais, além de possibilitar melhores taxas e reduzir o estresse na gestão do negócio.

O fluxo de caixa é composto por três partes básicas, ou seja: fluxos operacionais (produção e venda dos produtos e serviços da empresa); fluxos de investimento (compra e venda de ativos e participações societárias); e, fluxos de financiamento (operações de empréstimo e capital próprio). Estes três fluxos simultâneos são responsáveis pela determinação do saldo de caixa, do volume de títulos negociáveis da empresa e de sua rentabilidade (MATIAS; LOPES JUNIOR, 2002).

Para a elaboração do fluxo de caixa, as premissas utilizadas precisam estar fundamentadas em diversos fatores de ordem operacional e das decisões estratégicas tomadas pela administração. Para Abreu Filho (2008), a análise dinâmica aborda o risco financeiro das empresas. Trata-se de um modelo integrado de análise que procura explicar as causas das modificações da situação financeira de uma empresa. A análise é realizada nos seguintes níveis: operacional; tático, relacionado ao curto prazo; e, estratégico, relacionado com a alta administração da empresa.

A análise financeira dinâmica permite uma administração do capital de giro por meio do gerenciamento da liquidez, dos créditos de clientes, dos estoques e dos diversos passivos existentes, sendo que o administrador define a composição do ativo e do passivo, levando em consideração o risco assumido e o retorno esperado (ABREU FILHO, 2008).

Embora essa ferramenta se fundamente na simulação de resultados (produção, venda, custos) e possa ocorrer flutuações macroeconômicas internas e externas, assim como do próprio setor de atuação (risco de mercado, acirramento da concorrência, entre outros), pode trazer um resultado diverso do que foi previsto. No entanto, a análise comparada das informações projetadas com as efetivas e realizando-se os ajustes necessários, oferece ao administrador a pos-

sibilidade de se antecipar diante de problemas futuros de caixa, custos, rentabilidade do negócio, otimizando assim o resultado da empresa e mantendo sua longevidade, que constitui o objetivo máximo da empresa.

O levantamento e a inserção de todas as receitas e despesas relacionadas às atividades da empresa são fundamentais para que o fluxo de caixa reflita efetivamente o que ocorre na empresa, fatores contingenciais podem ser administrados mediante reservas e custos (como décimo terceiro salário, férias, entre outros), podem ser distribuídos ao longo do ano para não sobrecarregar o caixa no momento do pagamento desses itens.

O Quadro 1 apresenta um modelo simples de fluxo de caixa diário de empresa, distribuído conforme os respectivos prazos de recebimento e pagamento, o que permite identificar o exato momento em que a empresa terá eventuais excedentes ou insuficiência de recursos, proporcionando o planejamento adequado das atividades. Por exemplo, permite identificar se é melhor comprar a prazo ou vista com desconto, o momento adequado de comprar matéria-prima ou realizar um investimento. Além disso, possibilita respeitar os ciclos de produção, operacional e financeiro, de forma a maximizar o resultado da empresa.

**Quadro 1: Modelo de fluxo de caixa diário de empresa**

Entradas de caixa	Fluxo de caixa						Total
	seg_1	ter_2	qua_3	qui_4	sex_5	seg_8	
Recebimento dos cartões crédito	2.500,00	0,00	4.500,00	3.500,00	3.800,00	6.500,00	20.800,00
Vendas a vista cheques			4.800,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	16.800,00
Vendas a vista dinheiro	2.400,00	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	4.400,00	12.800,00
Recebimento de cheques pré-datados	3.500,00	0,00	0,00	3.800,00	3.500,00	5.000,00	15.800,00
Resgate aplicação Financeira					10.000,00		10.000,00
Créditos em atraso		8.900,00					8.900,00
<b>Total das entradas de caixa (1)</b>	<b>8.400,00</b>	<b>8.900,00</b>	<b>11.300,00</b>	<b>13.300,00</b>	<b>23.300,00</b>	<b>19.900,00</b>	<b>85.100,00</b>
	<b>seg_1</b>	<b>ter_2</b>	<b>qua_3</b>	<b>qui_4</b>	<b>sex_5</b>	<b>seg_8</b>	
Saídas de caixa							
Fornecedores	2.700,00	2.500,00	2.990,00	2.800,00	2.000,00	2.700,00	15.690,00
Impostos e taxas		8.000,00			2.500,00		10.500,00
Aluguel			10.000,00				10.000,00
Folha de pagamento					35.500,00		35.500,00
Financiamento LP		3.500,00					3.500,00
Aplicação financeira							0,00
Outras saídas de caixa		2.500,00			1.900,00	6.000,00	10.400,00
<b>Total de saídas de caixa(2)</b>	<b>2.700,00</b>	<b>16.500,00</b>	<b>12.990,00</b>	<b>2.800,00</b>	<b>41.900,00</b>	<b>8.700,00</b>	<b>85.590,00</b>
<b>Saldo de caixa 3 (1 - 2)</b>	<b>5.700,00</b>	<b>-7.600,00</b>	<b>-1.690,00</b>	<b>10.500,00</b>	<b>-18.600,00</b>	<b>11.200,00</b>	<b>-490,00</b>
<b>Saldo inicial (4)</b>	<b>15.500,00</b>	<b>21.200,00</b>	<b>13.600,00</b>	<b>11.910,00</b>	<b>22.410,00</b>	<b>3.810,00</b>	<b>15.010,00</b>
<b>Saldo Final (4 + 3)</b>	<b>21.200,00</b>	<b>13.600,00</b>	<b>11.910,00</b>	<b>22.410,00</b>	<b>3.810,00</b>	<b>15.010,00</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstram os dados apresentados no Quadro 1, os rece-



bimentos das vendas por meio dos cartões de crédito representam 24,4% das entradas de caixa da empresa, isso gera um retorno de no mínimo trinta dias. Nas saídas de caixa, pode-se observar que a folha de pagamentos representa um ônus de 40,9%, isso compromete a qualidade de gestão financeira aplicada. Porém, se esses custos fossem distribuídos a longo prazo, poderiam ser reduzidos os impactos nos resultados da empresa.

#### 4 METODOLOGIA

Este estudo visa a analisar o perfil da gestão financeira das empresas que participaram do Projeto PEIEX, do núcleo SP, entre 2010 e 2012. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, qualitativa, documental, baseando-se nos formulários preenchidos pelas próprias empresas e extensionistas. Também, foram realizadas entrevistas nas empresas e nos treinamentos realizados.

Essa análise admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, haja vista não serem mutuamente excludentes, pois podem ser utilizadas de forma complementar. Presta-se tanto aos fins exploratórios quanto ao de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. A análise de conteúdo é composta por três etapas: a) a análise preliminar; b) a exploração do material; e, c) tratamento dos dados e interpretação (VERGARA, 2010).

Trata-se ainda de uma pesquisa investigativa explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2006). A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Segundo Vergara (2010), visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, tentando elucidá-lo por meio dos indicadores e informações coletadas. Obtidos os resultados, cabe ao pesquisador retornar as suposições formuladas e confirmá-las ou não, apresentando as devidas explicações.

O campo de estudo foram as PME's industriais atendidas pelo Projeto PEIEX – Núcleo Operacional, São Paulo. O universo da pesquisa é composto por 140 empresas, de diversas de setores, sendo que 71% delas enquadram-se como empresas de pequeno porte, entre 01 e 19 funcionários.

Com o acesso ao banco de dados do Núcleo Operacional, PEIEX, São Paulo, foi possível analisar as fichas de informações de cada da empresa. Tais fichas, contém dados relacionados à estrutura de produção, mão de obra, técnicas relacionadas à qualidade e produtividade, participação em eventos e associações. Também, conta com o questionário *checklist* aplicado em todas as empresas, que constitui um levantamento de 249 itens que contemplam todas as áreas funcionais. Além disso, permite identificar o grau de competitividade que a empresa se encontra, de forma que por meio de uma escala de três itens, verifica-se então o

nível de gestão que a empresa pratica, assinalando “S” para sim, ela pratica esta atividade; assinalando “N” para não, ela não pratica a atividade; e, ainda, assinalando P, para as atividades que praticam parcialmente.

Posteriormente, por meio do levantamento de informações coletadas nas visitas “*in loco*” dos técnicos extensionistas, bem como, das entrevistas realizadas com os empresários, foi elaborado um diagnóstico de cada empresa, detalhando como a empresa está estruturada, os pontos críticos e os pontos positivos evidenciados em cada setor, indicando as capacitações e as melhorias necessárias para aperfeiçoar a gestão, no qual foram concentradas as análises.

De posse desse relatório, o empresário define as prioridades de atendimento, que podem ser implantadas pela equipe de extensionistas ou terceirizadas para entidades parceiras de oferta de ações gerenciais ou tecnológicas. A fase de capacitação e de implantação das melhorias priorizadas pelo empresário consiste no ponto central das ações do projeto. As ações constituem-se de assessoria técnica e gerencial, de capacitação técnico-econômica e gerencial, de assessoria na organização de redes de cooperação e de apoio na reorganização de estruturas e processos organizacionais. A ficha de avaliação do projeto e a ficha de evolução da empresa constituem a última fase do projeto. Essa avaliação é feita pelo empresário, opinando sobre o atendimento recebido, os eventuais reflexos ocorridos na gestão e nos resultados da empresa, bem como, expressando seu grau de satisfação com o trabalho desenvolvido.

Para a implantação do Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, da APEX Brasil em parceria com o Núcleo de Negócios Afro-Étnicos Zumbi dos Palmares, Núcleo Operacional São Paulo, foram utilizados oito profissionais: um coordenador, um monitor, quatro técnicos de nível superior e pós-graduados em diversas áreas e, finalmente, dois estagiários graduandos em administração.

## **5 RESULTADOS - ANÁLISE GERAL DOS DADOS / INDICADORES**

Com base no banco de dados do Projeto PEIEX Núcleo Operacional São Paulo, no Quadro 2, verificou-se que das 140 empresas atendidas, existe uma maior concentração de adesões na área de confecções, produtos médico-hospitalares e plásticos e polímeros, representando 40% do total. Outras empresas estão pulverizadas nos setores de artesanato, construção civil, gráfica e de cosméticos, atingindo um total de 28,57%. As demais empresas pertencem a outros setores, que tiveram uma menor participação relativa, compondo os 31,43% complementares.

**Quadro 2:** Classificação das empresas atendidas por ramo de atividade

<b>Ramos de atividade</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Total geral (%)</b>
Confecções	25	17,86
Médico-hospitalares	17	12,14
Plásticos e polímeros	14	10,01
Artesanato	10	7,14
Construção Civil	10	7,14
Gráficas	10	7,14
Cosméticos	10	7,14
Outros	44	31,43
Total	140	100

Fonte: Banco de Dados extraídos do Projeto PEIEX NO SP, atendidas entre 2010 e 2012.

Apesar de se constatar uma diversidade razoável de empresas agrupadas por setores, essas possuem um perfil bastante parecido pelo critério de número de funcionários, adotando-se a classificação MDIC. Observa-se que 71% possuem de 1 a 19 funcionários, 22%, de 20 a 99 colaboradores, 6%, de 100 a 199 trabalhadores e, finalmente, 1% conta com mais de 500 funcionários. Nesse estudo foi utilizada a amostra integral, ou seja, as 140 empresas, em um período de 16 meses, entre 2010 e 2012, para analisar o grau de utilização do planejamento financeiro na estratégia de gerenciamento do negócio.

O Quadro 3, conforme levantamento nos diagnósticos individuais das empresas atendidas, demonstra as principais demandas dessas empresas, quais sejam: finanças e custos (63,6%), administração estratégica (60,0%), vendas e marketing (52,1%), comércio exterior, (40,7%).

**Quadro 3:** Tipos de demanda x necessidades diagnosticadas nas empresas

<b>Tipo de demanda</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Total geral (%)</b>
Administração estratégica	84	60,0
Capital humano	22	15,7
Finanças e custos	89	63,6
Vendas e marketing	73	52,1
Comércio exterior	57	40,7
Produtos e manufaturas	24	17,1

Fonte: Banco de Dados extraídos do Projeto PEIEX NO SP, atendidas entre 2010 e 2012.

Conforme o Quadro 3, cabe salientar, que no caso do comércio exterior, que obteve 40,7% de demanda, avaliou-se o interesse da empresa em conhecer mais o segmento, independente de seu porte e da aderência de seu produto para o mercado externo, justificando assim o elevado número de empresas que se manifestaram positivamente para participarem das capacitações relacionadas ao comércio exterior e a conhecer os diversos programas da Apex Brasil para incrementar as exportações brasileiras.

Por outro lado, uma mesma empresa pode apresentar uma única demanda, ou várias delas, em áreas diferentes, podendo priorizar qual ou quais serão trabalhadas inicialmente. Depois de definido qual demanda será atendida, é oferecida a capacitação realizada no núcleo pelos próprios técnicos extensionistas ou direcionada para entidades parceiras.

Pode-se verificar a inter-relação entre administração estratégica e finanças/custos, respectivamente com 60% e com 63,6% das demandas, ambas relacionadas ao planejamento e definição de estratégias de participação no mercado, marketing, nicho de atuação, linha de produtos, entre outros itens. Isso evidencia que muitos empresários iniciam o seu negócio sem ter um plano de ação consistente, envolvendo todos os aspectos.

Mais especificamente com relação às demandas de finanças e custos, que é objetivo central desse estudo, o *check-list* da empresa aborda os seguintes aspectos: administração financeira e indicadores financeiros e administração de custos e indicadores de custos, por meio de uma série de subitens, questionando se empresa adota diversos tipos de procedimentos, sim ou não e eventualmente de forma parcial.

Se houve uma demanda de finanças e custos de 63,6%, significa que apenas 36,4% das empresas exercem efetivamente um controle adequado da área, utilizando como ferramentas um fluxo de caixa para gerenciamento das entradas e saída de recursos, análise da margem de contribuição e da margem de lucro, definição de preços levando em consideração os custos de produção e a concorrência, utilizam a projeção de resultados como forma de antecipar-se aos problemas futuros.

Neste percentual de 63,6%, existe uma diferenciação muito grande entre os participantes, ou seja, desde aqueles que não sabiam como seria a situação do caixa do dia seguinte e se o preço do produto cobriria os custos de produção, até aqueles que tinham um controle incipiente ou parcial de sua área financeira e precisavam rever ou atualizar os critérios, as planilhas, pois a empresa cresceu, diversificou seus produtos e o empresário perdeu o controle do negócio.

Na medida em que a empresa não cria indicadores para acompanhar seu padrão de qualidade, eficiência, ou metas e objetivos a serem atingidos, dificilmente elevará seu patamar de gestão e resultados, pois não tem a base de

comparação, não pode identificar os aspectos que influenciaram negativamente esses indicadores e, conseqüentemente, torna-se difícil melhorá-los.

As capacitações realizadas para atender esta demanda, voltaram-se para os temas relacionados ao planejamento financeiro, a formação de preços e custos e a apresentação de opções de fontes de financiamento. Porém, a participação média dos empresários foi de apenas 30%. Os treinamentos foram realizados durante a semana em horário comercial, posteriormente optou-se por realizá-los aos sábados, mas não houve aumento significativo de participantes.

Apesar das dificuldades de deslocamento existentes na cidade de São Paulo e pelo fato de muitos empresários atuarem em diversas frentes, produção, vendas, inclusive o financeiro, não se justifica o baixo índice de adesão, uma vez que os diagnósticos já identificaram os problemas centrais de cada gestão. Dessa forma, os treinamentos ajudariam a iniciar um processo de melhoria contínua, que poderia alavancar os negócios. O tempo “perdido” no entendimento e no planejamento das operações da empresa é fundamental para o seu sucesso.

Cabe salientar que o Projeto PEIEX não representa custo financeiro para a empresa, mas sim de compromisso e dedicação de parte de seu tempo para o atendimento dos técnicos, realização dos treinamentos e para colocar as ferramentas apresentadas em prática. O projeto também realiza missões internacionais e seminários de cultura exportadora, sempre visando a qualificação das empresas em áreas como negociação, planejamento estratégico, marketing e vendas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar o perfil da gestão financeira e a adoção de técnicas de planejamento financeiro da empresarial em micro, pequenos e médios empreendimentos industriais atendidos pelo Núcleo Operacional – SP.

Mediante a análise de dados, entre as 140 empresas atendidas pelo Projeto PEIEX, foi possível identificar que apenas 36,4% aplicam adequadamente as ferramentas de planejamento, acompanhamento e controle das finanças da empresa. Em contrapartida, 63,6% das empresas atendidas, utilizam parcialmente ou de forma incipiente as ferramentas, mostrando um nível baixo de adoção de aplicação do fluxo de caixa, do orçamento empresarial e do controle adequado de custos.

Como foi abordado anteriormente, a identificação da NCG da empresa pode ser obtida por meio da utilização do fluxo de caixa, que permite o controle adequado das receitas e despesas, identifica eventuais gargalos ou excedente de recursos e possibilita o planejamento adequado das atividades, respeitando os

ciclos de produção, operacional e financeiro da empresa.

O uso adequado do fluxo de caixa permite ao empresário reduzir o custo financeiro decorrente da má gestão dos recursos financeiros e melhorar a margem de lucro. Além disso, possibilita uma visão de curto e médio prazo do negócio, permite identificar pontos críticos e realizar eventuais ajustes. É importante salientar que a qualidade das informações é fundamental, para o sucesso da ferramenta como fonte de apoio ao gestor.

Nas visitas realizadas às empresas e, também, na discussão realizada nos treinamentos, a alegação maior dos empresários é a falta de tempo para alimentar a planilha do fluxo de caixa própria ou fornecida pelo núcleo. Muitas dessas empresas recebiam o balancete da contabilidade bem depois dos fatos terem ocorrido, o que impossibilitava a correção de rumos. Além disso, muitos não sabiam como “ler” as informações ou simplesmente não as tinham para analisar e utilizar como ferramenta de planejamento e gestão.

Embora o sucesso da empresa não se restrinja apenas ao aspecto financeiro, o desequilíbrio reflete a falta de coordenação e planejamento entre os setores de vendas, produção, custos e fontes de financiamento das operações. Isso dificulta identificar a origem de possíveis problemas. Como as taxas de juros, de forma geral, são elevadas no Brasil, parte do eventual lucro é absorvido pelos custos financeiros, em função da necessidade de financiamento do NCG.

Além desses problemas, identificou-se uma baixa adesão aos treinamentos oferecidos pelo Núcleo SP do PEIEX, que poderia atenuar parte dos problemas, por meio de capacitação dos envolvidos e melhoria dos controles e indicadores financeiros. Este fato também ocorreu em outros estados onde é oferecido o Projeto PEIEX.

O estudo procurou discutir o perfil de gestão financeira adotado pelas empresas atendidas pelo Projeto PEIEX e contribuiu para um maior conhecimento da estrutura e das necessidades das empresas atendidas. Assim, mediante a identificação das demandas e das capacitações realizadas, pode-se concluir que ainda é incipiente a adoção do fluxo de caixa e outras ferramentas de controle como apoio na gestão das empresas. Existe, no universo de 140 empresas atendidas, algumas que utilizam as ferramentas adequadas, outras que empregam de maneira superficial e aquelas que procuram absorver os conceitos abordados colocando-os em prática. Porém, observa-se que ainda existe muito a ser feito para que as empresas adotem modelos de gestão mais eficientes, que concedam suporte para os empresários superar os desafios de uma economia globalizada.

## REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, J. C. F. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FILARDI, L. F. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/pt-br.php>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor - GEM. Global Reports, Babson College Press, 2009. Disponível em: <[http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub\\_gem\\_global\\_reports](http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports)>. Acesso em: 07 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Global Reports, Babson College Press, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/1320705825342/GEM%202009%20Global%20Report%20Rev%20140410.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

GRECO, S. M. S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/document.aspx?id=1130>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

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

LUCATO, W. C.; VIEIRA JUNIOR, M. As dificuldades de capitalização das pequenas e médias empresas brasileiras. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 24-33, jan./abr. 2006.

MATIAS, A. B.; LOPES JUNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

OLIVEIRA, A. G. de; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3,

n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA – PEIEX. **Manual de trabalho**. Apex Brasil, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SÃO PAULO – SEBRAE – SP. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas, 2010. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>>. Acesso em: 15 out. 2013.

\_\_\_\_\_. 10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas, 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>>. Acesso em: 18 out. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SÃO PAULO – SEBRAE – Nacional. **Características do empreendedor**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/o-que-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/integra\\_bia?ident\\_unico=336](http://www.sebrae.com.br/momento/o-que-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/integra_bia?ident_unico=336)>. Acesso em: 14 nov. 2013.

SILVA, J. U. **Gestão das relações econômicas internacionais e comércio exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.