

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENCIONISTA

Recebido em: 21.12.2017
Aprovado em: 26.12.2017

Eduardo Lambiasi

Mestre em Controladoria Empresarial pelo Mackenzie. Executivo da área Empresarial. Professor de Controladoria e Finanças em Cursos de MBA.
Email: eduardolambiasi@grupomaringa.com.br

José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Email: oyadomari@mackenzie.br

Adriano Bertoldo Alves

Mestre em Controladoria Empresarial pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Conselheiro Fiscal do Grupo Maringá.
Email: adrianobertoldo@grupomaringa.com.br

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

*Professor do Programa de Pós-Graduação em
Ciências Contábeis - Curso de Mestrado
Profissional em Controladoria Empresarial da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Email: octavio.mendonca@mackenzie.br*

Leonardo Pagano

*Professor do Insper, professor da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, atuando em
disciplinas de Administração Financeira nos
cursos de Graduação e MBA e LLM. Sócio-diretor
da LPPR CONSULENZA LTDA.
Email: leopagano@uol.com.br*

RESUMO

Esse relato tecnológico apresenta os resultados de uma pesquisa intervencionista realizada em uma pequena indústria, no que tange ao controle e à gestão financeira. Pequenas empresas, como sugere a vasta literatura, têm dificuldades de sobrevivência, sendo uma das principais causas a falta do Controle e Gestão Financeira. A metodologia adotada contemplou uma fase inicial que consistiu em sessões de treinamento e, posteriormente, sessões de intervenção em campo. Os principais resultados mostram um aprimoramento dos controles financeiros da empresa pesquisada, gerando conhecimento e permitindo que os empresá-

rios tivessem informações mais adequadas para tomada de decisão, seja de financiamento, seja de crescimento. Os resultados também mostraram que os problemas de pesquisa, apesar de serem planejados, emergem do campo, como fruto da interação entre pesquisadores e os gestores das empresas estudadas, o que já é uma característica que diferencia de relatos de consultoria, em que os problemas são previamente definidos pelos gestores da empresa. O modelo de intervenção se mostrou adequado, o que sugere que possa ser replicado em projetos de maior escala.

PALAVRAS-CHAVE

Pequenas e Médias Empresas. Pesquisa Intervencionista. Gestão Financeira.

INTRODUÇÃO

Objetivou-se com o trabalho estabelecer uma intervenção em uma pequena indústria, de forma a suportar a decisão dos empresários em relação aos impactos no capital de giro decorrentes de uma mudança, imposta por um importante cliente.

A literatura tanto acadêmica (OLIVEIRA; MULLER; NAKAMURA, 2000) como a de negócios (BEDÊ; AZZONI, 1999) é farta em apontar os elevados índices de mortalidade de micro, pequenas e médias empresas, mas a despeito do aumento das pesquisas sobre esse segmento empresarial, e também do aumento de publicações de negócios que abordam o segmento, como *Exame PME, Estadão PME, Valor Pequenas Empresas*, entre outras, nota-se que as estatísticas não têm revelado uma melhoria nesse índice.

Entre as diversas razões que explicam esses elevados índices de mortalidade, pode ser encontrada a questão da falta de controle gerencial e a falta de planejamento por parte do empresário. Isso a despeito de que a Contabilidade é conceituada como um sistema de informações para controle e divulgação (CPC, 2010), e, no contexto de uniformização das normas

contábeis, atenção tem sido dada ao segmento de PME, com destaque para normas específicas aplicáveis a esse segmento, porém, a realidade brasileira parece ser bastante distante dessa potencial aplicação da Contabilidade para uso gerencial.

Não especificamente com foco em PME, mas de forma geral, alguns pesquisadores têm alertado para a falta de relevância das pesquisas para os práticos (MALMI; GRANDLUND, 2009; BALDVINSDOTTIR; MITCHELL; NØRREKLIT, 2010). Para resolver esse problema, algumas soluções têm sido recomendadas pelos próprios acadêmicos, entre elas a Pesquisa-Ação, feita de forma colaborativa entre acadêmicos e práticos. A pesquisa-ação, também chamada pesquisa intervencionista, tem sido bastante recomendada como uma técnica que pode produzir resultados relevantes, mas para isso é necessário que a academia aceite os objetos de estudo que possam ser afetados pelos próprios estudos (JÖNSSON, 2010).

A metodologia empregada foi a abordagem intervencionista e utilizou-se do *framework* de Nonaka, Konno e Toyama (2001) para criação e compartilhamento do conhecimento, envolvendo empresários de PME associados ao Sindicato da Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

Ferramentas em Geral no estado de São Paulo (Sinafer), entidade que congrega indústrias de artefatos de metal).

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

As micro e pequenas empresas são de importância significativa para o país. Segundo o Sebrae-SP (2006), 98,4% dos estabelecimentos privados brasileiros eram de micro e pequenas empresas em 2004, sendo responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado. No estado de São Paulo, esses números são semelhantes (SEBRAE-SP, 2006). Nos setores do comércio e serviços, as micro e pequenas empresas eram responsáveis em 2001 pela geração de 22,3% da receita segundo o porte das empresas, conforme estimativas do IBGE (2003). Em termos internacionais, as estatísticas não diferem expressivamente do caso brasileiro no que se refere ao peso das micro e pequenas empresas na economia.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

O objetivo da Pesquisa Intervencionista é juntar teoria e prática, com a possibilidade

de estudar o objeto na prática e identificar razões de como e por quê determinadas técnicas são utilizadas, com o propósito de gerar contribuições teóricas relevantes (WESTIN; ROBERTS, 2010). Muito embora o aspecto que a distingue das outras pesquisas seja o de atingir determinados resultados no estudo de campo, a mais importante diferença é a construção de um experimento de campo (JÖNSSON; LUKKA, 2007, p. 373-374), com a oportunidade de coletar material que não estaria acessível por meio dos métodos tradicionais de pesquisa.

A abordagem intervencionista pode ser útil para criação do ambiente de pesquisa, por meio da criação de um fato motivador para implementação de novas técnicas de controle gerencial pelas empresas (SUOMALA et al., 2010).

Um exemplo de empregada em micro e pequenas empresas pode ser encontrado no estudo de Turner, Bititci e Nudurupati (2005), os quais estudaram a implementação e o impacto de medidas de desempenho operacional em duas pequenas empresas da Escócia. O estudo ocorreu em uma parceria entre essas empresas e uma universidade, com financiamento parcial do governo, nomeado de *knowledge transfer partnerships* (parcerias para transferência de conhecimento).

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

ANÁLISE DA SITUAÇÃO- -PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO

Para Welsch (1996), o planejamento e o controle de disponibilidades normalmente devem estar relacionados a três dimensões temporais diferentes:

1. Planejamento de longo prazo, quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões dos projetos de investimento e à dimensão temporal do plano de resultados de longo prazo (geralmente de cinco anos);
2. Planejamento de curto prazo, quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados;
3. Planejamento operacional, em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte.

Ainda sobre planejamento, o fluxo de caixa, de acordo com Zdanowicz (1998), é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

Em relação a isso, no que tange ao planejamento e a liquidez, uma visão interessante é apresentada por Groppelli e Nikbakht (1998, p. 365):

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. "A crise de liquidez", isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia.

Vale destacar que o fluxo de caixa a ser implementado em nossa pesquisa intervenционista será o do método direto, que mostra efetivamente as movimentações dos recursos financeiros ocorridos num determinado período (CPC, 2010), de acordo com o seguinte esquema representado:

Fluxo de Caixa (Método Direto)

+ Entradas Operacionais
- Saídas Operacionais
= **Geração Operacional**
- Investimentos Realizados
(CAPEX ou Capital Expenditures)
+ Recebimento de Dividendos
= **Atividade de Investimento**
+ Captações de Empréstimos e Financiamentos

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

- + Integralização de Capital
- Pagamento de Dividendos
- Amortização e Juros de Empréstimos e Financiamentos
- = **Atividade de Financiamento**
- = **Geração Livre de Caixa**

O método direto se diferencia do método indireto, das quais a apuração da geração de caixa operacional é feita a partir do lucro líquido ajustado pelos itens que não afetam o caixa e pela variação dos ativos e passivos operacionais.

Outra ferramenta importante é a apuração mensal do EBITDA (*earning before interests, taxes, depreciation and amortization*) ou LAJIDA (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização). Para Vasconcelos (2001), consiste num poderoso indicador de desempenho financeiro por refletir o potencial de geração de recursos decorrentes das operações da empresa.

Segundo Ferreira (2009, p. 592), o EBITDA é apurado por meio da eliminação dos elementos do resultado, mediante a adição dos componentes ao lucro líquido:

A eliminação das despesas financeiras permite que sejam consideradas no resultado apenas as despesas necessárias à

manutenção regular das atividades da empresa. É uma forma de se visualizar, por exemplo, qual teria sido o resultado apurado se a companhia não tivesse de incorrer em juros de empréstimos. A eliminação da depreciação e amortização, que não afetam o fluxo financeiro, permite que se tenha uma ideia mais apropriada do fluxo de caixa gerado pelo resultado.

De acordo com Assaf Neto (2010), o EBITDA equivale ao conceito de fluxo de caixa operacional da empresa, calculado antes do imposto de renda e da contribuição social. Parte da receita, das despesas e dos custos incorridos pode não ter afetado ainda o fluxo de caixa, fazendo que essa medida não represente o volume monetário envolvido no caixa, sendo representativo da geração potencial de caixa.

Apesar de o referido indicador ter ficado por muito tempo no chamado “limbo” contábil, em razão da extensa margem de interpretação e de seu caráter gerencial, tal indicador, a despeito de muita controvérsia quanto à sua utilização, tem sido muito utilizado pelos agentes de mercado como índice financeiro muito relevante. A instrução 527 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) padronizou o cálculo do EBITDA

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

ou LAJIDA visando disciplinar seu uso e refleti-lo, ainda que não oficialmente, nas demonstrações financeiras, de modo a auxiliar os investidores no processo de compreensão do desempenho da empresa.

Entre as empresas pesquisadas, focou-se neste artigo a empresa APTA, uma das três empresas selecionadas junto ao Sindicato da Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e Ferramentas em Geral no Estado de São Paulo (Sinafer), que representa uma importante parcela da indústria metalúrgica brasileira. Esse segmento gera 305.500 empregos em todo o território nacional, e a maior parte concentra-se nas regiões Sudeste e Sul do Brasil.

A primeira fase da pesquisa consistiu na criação do ambiente de compartilhamento de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) constituiu-se de sessões de *workshops* e foi desenvolvida nas instalações do Sinafer em cerca de três encontros totalizando oito horas aula. Maiores detalhes dessa fase da pesquisa podem ser encontrados no trabalho de Oyadomari et al. (2017).

Foram realizadas seis visitas no total, sendo três na empresa APTA, nas datas de 18 de janeiro de 2013, 1 de março de 2013 e 21 de março de 2013; com duração de aproximadamente duas horas e meia cada.

Essa primeira abordagem foi tratada com dois proprietários nas empresas APTA. Finda a fase preambular, reiteraram-se os objetivos do trabalho e como se daria todo o processo, de modo que ficasse muito clara a intenção dos pesquisadores, a dinâmica do trabalho e o ganho que os envolvidos poderiam obter.

Durante todas as etapas da pesquisa, evitou-se a utilização de terminologias mais afeitas ao universo de grandes empresas, sendo feito um esforço para construir uma linguagem adequada e didática para gestores não especialistas em finanças.

Foram feitas entrevistas com as responsáveis pela área administrativa e financeira sobre assuntos relativos à gestão do caixa. É importante ressaltar que em nenhum momento informação alguma foi negada aos pesquisadores, os quais puderam ter um entendimento dos processos financeiros, do perfil de clientes, dos fornecedores, da estrutura de custos, dos prazos de pagamentos, dos recebimentos, das fontes de captação de recursos e dos relatórios existentes. As entrevistas foram gravadas e fundamentaram o relato da intervenção apresentado na sequência do trabalho.

A empresa APTA, localizada na Grande São Paulo, é uma fabricante de ferra-

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

mentas para indústria de embalagem. Boa parte das vendas é efetuada por encomenda. Atua há seis anos no mercado atendendo clientes que são empresas de grande porte, como grandes indústrias de alimentos e de máquinas para embalagem, para os quais a empresa fornece ferramentas que requerem precisão e alto nível de exigência técnica.

Os dois sócios, que são cônjuges, lideram todo o processo de gestão, sendo o marido (sócio a) dedicado à operação, ao desenvolvimento de produtos e à comercialização, e a esposa (sócio b), às atividades administrativas e financeiras.

A empresa possui uma estrutura fabril bastante organizada, algo bem perceptível quando se olha o “chão de fábrica”, composto por máquinas de ferramentaria e usinagem, contando com um quadro de 20 funcionários. Atende um mercado com demanda consistente, porém convive com um gargalo de mão de obra qualificada para sustentar adequadamente suas operações, o que não acontece com a estrutura industrial ou de equipamentos, suficiente para operar num nível de atividade superior ao atual.

Visando mitigar gargalo de mão de obra, a empresa paga remuneração variável

a seus empregados, e os treina, na tentativa de diminuir a rotatividade – estratégia para diminuir a diferença no grau de atratividade na comparação com as organizações de maior porte.

Quanto às atividades administrativas e de controle, a empresa possui ERP (Enterprise Resource Planning) com características aparentemente compatíveis com seu perfil, algo que foi enfatizado por um dos proprietários na primeira visita realizada.

Segundo afirmou a proprietária, “Como nós temos o ERP eu tenho um relatório que me traz esses valores” (sócio b), referindo-se às informações necessárias para elaboração do fluxo de caixa diário.

A propósito, apesar de ser uma pequena empresa, o proprietário entrevistado entende como fundamental o ERP como ferramenta de gestão, coerente com a afirmação de Valente (2004), que descreve o ERP como algo que, além de proporcionar uma base de suporte para o controle de gestão da entidade com informações estruturadas em diferentes níveis e processos, acaba contribuindo até mesmo para a inserção da empresa em novos nichos de mercado.

A empresa possui escrituração contábil em bases regulares mensais, como o balanço patrimonial, a demonstração de

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

resultados e EBITDA. Essas duas características, por si só, evidenciam um nível mais elevado de preocupação com aspectos de gestão e controle.

Com relação ao fluxo de caixa, o controle é feito diariamente, no modelo entradas e saídas ou receitas e “despesas”, havendo segregação somente de custos financeiros, como tarifas etc., cujas informações são obtidas no sistema ERP e transportadas para planilha, havendo uma conciliação bancária diária, o que atende com bastante eficiência a chamada gestão do dia a dia do caixa, pois é possível antever, ao menos no curto prazo, eventuais necessidades de capital de giro ou até oportunidades de aplicação de recursos excedentes.

Possui também o resumo mensal do caixa, anteriormente com a configuração mais simples. Convém observar que, no transcorrer dos treinamentos, a empresa resolveu modificar sua estrutura, obedecendo à divisão entre geração operacional, atividade de investimento e atividade de financiamento, podendo-se considerar este como um primeiro resultado do processo de intervenção. Além da evidência citada, pode ser destacada uma frase da entrevista com um dos proprietários, quando se referia ao controle de caixa do

dia a dia: “Aí eu separo só o que é financeiro do que é operacional” (sócio b).

Para fins prospectivos, a empresa possui uma previsão anual de caixa, semelhante a um orçamento simplificado, cuja base para sua elaboração é a estimativa de vendas, considerando-se evidentemente os prazos de recebimento, os principais custos, no caso os ferramentais, o aço, aluguéis, mão de obra etc., nessa ordem. A previsão é revisada sistematicamente, de modo a expressar mensalmente a expectativa de geração de caixa dos próximos 12 meses.

Em relação ao controle diário do caixa, não foi necessária nenhuma mudança metodológica, pois os controles se mostraram eficientes para os quais eles se propõem. A oportunidade inicial de intervenção verificada nessa empresa foi a da estruturação do processo de comparação do EBITDA mensal com a geração operacional de caixa, de modo a acompanhar, de forma sistemática, o caixa *versus* o resultado econômico ou o caixa potencial, identificando-se com isso as variações no capital de giro.

À medida que os pesquisadores tomaram conhecimento das operações da empresa, perceberam que, estando a empresa em seu curso normal, não seriam esperadas grandes diferenças no que se refere à varia-

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

ção no capital de giro ou às discrepâncias entre resultado econômico e financeiro, já que esta adquire seus principais insumos com prazo médio de aproximadamente 30 dias, prazo similar ao do faturamento.

Vale ressaltar que a empresa possui um nível de endividamento considerado baixo. A dívida é composta por linhas de Finame e linhas de capital de giro para uso eventual, com garantias de aval, e para cobrir déficits diários de caixa ela utiliza, sempre como última opção em função do custo, o desconto de duplicata.

Outro aspecto importante é o fato de a empresa produzir parcela substancial de seus produtos sob encomenda, não demandando investimentos significativos em estoques. A necessidade de investimento em capital de giro existe pelo fato de o ciclo de caixa ser longo, cerca de 63 dias, contando a aquisição do produto, o processo interno de produção, beneficiamento externo, entrega do produto final e recebimento financeiro.

À primeira vista, poder-se-ia reafirmar que a pesquisa intervencionista aplicada a essa organização teria um caráter incremental, uma vez que ela possui controles financeiros bem estruturados, como pudemos observar *in loco* nos relatórios

que constituem os anexos e pelo depoimento de um dos proprietários, a partir de alguns excertos descritos a seguir:

"[...] A gente tem o acompanhamento diário (caixa) onde a gente faz exatamente isso mesmo, receita e despesa, de acordo com os relatórios de vendas com as previsões de receitas e a previsão de despesa com isso acompanhando o dia a dia, isso tudo numa planilha excel." (sócio b)

"[...] Isso eu faço operacionalmente, todo dia esse controle batendo com os saldos bancários..." (sócio b)

É importante destacar que a Empresa APTA operou o ano de 2012 com um cenário adverso, muito diferente ao iniciado em 2013, em relação aos turnos de produção, o que redundou em prejuízo no ano de 2012. Nesse aspecto reside um aparente paradoxo, pois uma empresa que apresenta bons controles gerenciais e que demonstra conduzir bem o seu negócio não foi bem naquele ano. O argumento dos empresários é que foi algo circunstancial, uma decisão de aumentar o volume de produção com um aparente excesso de estrutura, num ano cuja demanda não foi muito favorável. É

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

justo também considerar que a empresa, ao perceber o equívoco cometido, reverteu a decisão, e foi percebido um melhor resultado em 2013, dando indicações de uma boa condição em termos de perpetuidade.

Apesar de ter sido feito um planejamento prévio da pesquisa, durante o decorrer das entrevistas, surgiu um fato ou uma circunstância anormal que requereu uma análise mais aprofundada e que, de certa forma, mudou profundamente o rumo da pesquisa.

Ocorre que o principal cliente, que responde por cerca de 30% da receita da empresa APTA, solicitou novas condições de fornecimento, alterando significativamente o prazo de pagamento de 35 para 120 dias, fato que poderia causar grande impacto financeiro na empresa. O agravante é que esse cliente vem por meio de processo de consolidação do setor comprando outras empresas, até então também clientes da empresa APTA. Essa prática vem sendo adotada frequentemente por grandes empresas, que visam obter fontes naturais de capital de giro que não o bancário.

A primeira reação dos empresários foi a de que essas condições seriam inviáveis, pois demandariam um volume expressivo de capital de giro e a empresa não estaria

em condições para atender, conforme pôde ser observado no depoimento de um dos proprietários, descrito a seguir:

"[...] uma coisa que me ocorreu agora é em relação ao último comentário de vocês, algo que poderia agregar agora, por que esse aqui (o cliente que solicitou um o aumento do prazo de pagamento de 35 para 120 dias) representa 30% do faturamento... quais as informações que a gente poderia estar trabalhando em cima disso?..." (sócio b).

"[...] nesse momento eu não tenho musculatura nenhuma de giro, eu estou trabalhando para 2013, eu posso buscar alguma coisa nova?" [referindo-se ao cliente] (sócio b),

"será que é interessante mesmo ou não?" (sócio b).

Durante o processo de entrevista os pesquisadores questionaram os empresários se a decisão de declinar em relação à proposta de aumento de prazo solicitada pelo cliente era conveniente, tanto do ponto de vista de curto prazo como no de longo prazo. Assim, a empresa estava diante do seguinte dilema, aceitava ou recusava a proposta do cliente.

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

A seguir alguns argumentos favoráveis a não aceitar a proposta do cliente:

- Eliminação ou diminuição do gargalo de mão de obra qualificada, deixando este de ser um problema para a empresa.
- Evitar a migração do atual regime tributário Simples para o Lucro Presumido, pois o limite do Simples (faturamento superior a R\$ 3.600.000,00/ano) seria extrapolado caso a empresa atendesse ao pleito do cliente, onerando, portanto, o gasto com tributos, algo como 12% do faturamento bruto.
- Percepção da dificuldade em acomodar a necessidade adicional de capital de giro necessário ao atendimento desta demanda.

Agora, alguns argumentos favoráveis a aceitar a proposta do cliente:

- Embora houvesse o problema do gargalo de mão de obra qualificada, este iria continuar mesmo no cenário de não aceitação do pedido do cliente. Um dos pesquisadores indicou um profissional de consultoria especializado em produção, o qual foi contratado pela empresa ao final da pesquisa, cujos resultados já são visíveis segundo relato da empresária (sócio b) “já nas primeiras

reuniões mudamos a forma de planejar a produção...”.

- A questão da migração do regime tributário foi avaliada do ponto de vista financeiro e econômico, com a criação dos cenários descritos em 4.1.3 como também no seu aspecto estratégico.
- Limitar o crescimento, a partir da premissa tributária pode ser positivo por um lado, ao passo que sugere uma atitude mais prudente por parte do empresário.

Quanto ao apelo econômico e financeiro, seria mesmo inviável fornecer a esse cliente com o prazo de pagamento alargado, tendo que investir em capital de giro, já que o esforço de produção, como pagamento de matéria-prima, mão de obra etc., ocorreria antes dos 120 dias, que fora o prazo de pagamento solicitado?

Antes da criação dos cenários, os pesquisadores estimularam os empresários às seguintes reflexões:

- E se fosse possível aumentar o preço de forma a compensar o custo de financiar o aumento do investimento em capital de giro?
- E se o próprio cliente intermediasse a oferta de capital de giro, viabilizando o referido financiamento?

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

A partir dessa situação, visando proporcionar ao empresário elementos para uma tomada de decisão racional e estruturada, o pesquisador desenvolveu, em conjunto com a empresa, cenários de previsão de caixa – o primeiro considerando não atender mais a esse cliente, e o segundo, manter o cliente.

Tais cenários foram criados a partir da projeção de caixa (data base fevereiro de 2013), já no formato de fluxo de caixa da operação, fluxo de caixa de investimentos e atividades de financiamento, abrangendo o período de março de 2013 a janeiro de 2014, sendo:

- Cenário Básico – Considerando-se a operação atual, limita-se a empresa a um faturamento anual de R\$ 3.600.000,00, teto para enquadramento no regime tributário do Simples.
- Cenário Incremental – Que considera o incremento relativo ao cliente em questão, bem como o efeito tributário relativo a migração de regime para o Lucro Presumido, já que qualquer faturamento adicional implicaria na extrapolção do citado limite de enquadramento do Simples.
- Cenário Consolidado – Representado pelo somatório do Cenário Básico e o Incremental.

Verificou-se na análise comparativa entre os cenários que a empresa necessitava de injeção de capital de giro para atender as necessidades do cliente em questão, que solicitou 120 dias de prazo de pagamento. No primeiro momento (março de 2013), há a necessidade de desembolso de mão de obra incremental para atendimento a essa demanda adicional (dois funcionários); nos segundo e terceiro meses (abril e maio de 2013), além do valor relativo à mão de obra adicional, há o pagamento da matéria-prima; no quarto mês, junho de 2013, além de mão de obra e matéria-prima, o incremento de impostos não só advindo da receita adicional como o da mudança de regime tributário, cuja incidência, no caso de enquadramento no Simples, seria de 12,4 % sobre o faturamento bruto, ao passo que, ao extrapolar o limite do Simples, que seria o caso, a tributação passaria a 24% sobre o faturamento bruto, já sob o regime do Lucro Presumido.

A partir do quinto mês, julho de 2013, a empresa já encontraria o seu curso normal, passando a usufruir da receita adicional, com o efeito consolidado da receita incremental.

Pelo critério “retorno de investimento”, já que pode ser entendido que a neces-

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

cidade de capital de giro possui conceito de investimento, também pode se chegar à conclusão de que atender ao pleito do cliente é uma boa opção para a empresa.

Em termos nominais o investimento de R\$ 156.968,00, que é o sacrifício de capital de giro necessário nos primeiros quatro meses de atendimento ao novo cliente, é retornado até o mês de dezembro de 2014, ao passo que, em termos reais, considerando-se um fluxo de caixa descontado do “delta líquido” de geração operacional de caixa desse novo cliente e uma taxa de juros de 1% a.m., que é a taxa passível de ser obtida pela empresa junto aos bancos, o retorno viria em fevereiro de 2015, dando um sinal indicativo de que no médio prazo a decisão de aceitar o pedido do cliente irá trazer benefícios econômicos para a empresa.

- A. *Antes do efeito da mudança de regime tributário*, reflete-se o acréscimo do resultado econômico advindo da venda incremental. Vale dizer que o ajuste a ser realizado na estrutura da empresa seria discreto, ou seja, 10% no aumento no quadro de funcionários envolvidos diretamente no processo de produção, sem necessidade de nenhuma outra estrutura adicional, já que os equipamentos industriais e a estrutura de *overhead* existentes poderiam absorver essa venda incremental.
- B. *Após o impacto da mudança do regime tributário*. Na análise em questão, por rigor e conservadorismo, atribuiu-se todo efeito à venda incremental, já que a empresa está no limiar de extrapolar o regime do Simples.

Resumo dos principais elementos da análise (base anual)

- incremento de faturamento	= R\$ 1.080.000,00
- impostos sobre receita	= R\$ 259.200,00
- incremento de custos	= R\$ 296.600,00
- incremento de margem (a)	= R\$ 524.200,00
- impacto da mudança de regime tributário	= R\$ 410.400,00
- incremento de margem (b)	= R\$ 113.800,00

QUADRO 1 – Principais elementos da análise

Fonte: Elaborado pelos autores.

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

Esses elementos também indicam que o atendimento ao pleito do cliente faz sentido para a organização, desde que esta tenha meios de financiar o capital de giro necessário.

Notou-se, em todas as etapas do processo, que a empresa, em muitos aspectos, está alicerçada para buscar o caminho de crescimento, mesmo considerando a conta com uma dificuldade na contratação e manutenção de funcionários qualificados. Nesse ponto pode residir um círculo vicioso, pois, se a empresa permanece pequena, ela tende a perder atratividade na contratação e retenção de talentos, porém, em crescendo, processo para o qual precisa dos talentos, ela tenderia a tornar-se mais atrativa.

Uma vez relatados os aspectos econômicos e colocados em perspectiva os estratégicos, o ponto fundamental é o de natureza financeira, especificamente a capacidade que a empresa tem em se endividar. Assim, alternativas foram trazidas pelo pesquisador, como buscar a fonte apropriada de recursos para efetivação desta decisão por meio da apresentação do plano para instituições financeiras, como a cessão de garantia de recebíveis.

Outra possibilidade seria viabilizar com recursos do próprio cliente, que intermediaria a operação com instituição

financeira para a obtenção desse recurso ou até a empresa embutir juros no preço relativamente ao financiamento pleiteado pelo cliente. Esse procedimento não evitaria a necessidade adicional de capital de giro, porém traria mais atratividade financeira à operação.

Em resumo, a pesquisa intervencionista realizada nessa empresa indica que, sob o ponto de vista econômico, financeiro e estratégico, é interessante para a empresa aceitar o pedido de alargamento do prazo de pagamento de 35 para 120 dias, que fora pleiteado pelo cliente, que significa historicamente 30% do faturamento da empresa.

Portanto, essa recomendação foi apresentada à empresa. Como afirmou um dos proprietários “[...] ainda que não seja necessário tomar essa decisão agora” (sócio a), pois o cliente ainda não se manifestou em caráter definitivo, “[...] o material apresentado pelos pesquisadores pode servir como modelo para situações parecidas que venham a surgir” (sócio a).

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/ SOCIAL

No processo de intervenção, sobretudo nos trabalhos em campo, os pesquisadores se

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

defrontaram com situações muito interessantes. A natureza da intervenção é uma delas. Esse fator pode variar substancialmente dependendo do nível de organização e da qualidade da gestão das empresas pesquisadas. No presente trabalho, propôs-se implementar o fluxo de caixa em sua visão operacional, ou do dia a dia, sua visão gerencial, retrospectiva e prospectiva e compará-lo com a geração de caixa potencial, retratada no EBITDA, visando avaliar eventuais variações, auxiliando as empresas a gerenciar o capital de giro de suas operações.

Das empresas solucionadas, a empresa APTA apresentou muitas evidências, seja por relatórios, seja nas entrevistas, de possuir um nível de gestão financeira destacado em relação às empresas B e C, indicando aos pesquisadores que ali se daria um processo de intervenção incremental, ou seja, limitando-o à implementação da comparação do Caixa Operacional x EBITDA, atendendo com isso ao que fora planejado.

Em relação à empresa APTA, notou-se ao longo de todo o processo que a qualidade da gestão está muito relacionada ao nível de conhecimento e características de personalidade dos empresários, e sobretudo pela abertura deste em adquirir conhecimentos que muitas vezes fogem de sua

especialidade, mas que são necessários para a boa condução ou até a perpetuação de seus negócios.

A pesquisa na empresa APTA caminhava para uma implementação incremental, porém na condução das entrevistas surgiu um fato superveniente, fazendo com que o processo tomasse um rumo distinto em relação ao que havia sido planejado.

Talvez um trabalho de consultoria, normalmente efetuado por demanda, não identificasse a oportunidade de estruturar informações para suporte a uma tomada de decisão tão importante, o da aceitação da condição de alargamento do prazo de pagamento de 35 para 120 dias de um cliente que representa 30% do faturamento da empresa.

Podemos afirmar que, na empresa APTA, o nível de implementação, no que fora planejado, desconsiderado o problema emergente, seria o modesto, tal como relatam Jönsson e Lukka (2007), no sentido do aperfeiçoamento dos controles existentes; nas empresas B e C o nível seria forte, ainda pautado por esses pesquisadores, havendo a necessidade de uma integral implementação dos controles, que eram inexistentes ou incipientes.

Também é interessante observar que a empresa APTA, novamente em posição

empreendedora, indicou ao final do projeto ter contratado um gerente financeiro para cuidar das finanças.

Por fim, realizamos, em 27 de março de 2013, nas instalações do Sinafer, um encontro de avaliação e encerramento formal do projeto, no qual os pesquisadores apresentaram um resumo dos resultados alcançados até aquele momento. Nesse encontro, observou-se que as impressões gerais foram positivas e foi externado pelo representante do Sinafer o desejo de replicação do projeto. Ressalta-se que o registro desse encontro foi feito de maneira informal e não registrado empiricamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa intervencionista foi o de implementar e aprimorar o controle financeiro em empresas de pequeno e médio portes, com destaque ao fluxo de caixa estruturado pelo método direto, o controle diário do caixa e o fluxo de caixa prospectivo. Além dos controles relativos ao caixa, a pesquisa objetivou comparar a geração operacional de caixa com o caixa potencial, representado pelo EBITDA e suas variações, apuradas a partir das flutuações das contas que compõem o capital de giro.

Ficou patente para os pesquisadores a importância da fase de planejamento da pesquisa, a determinação do escopo da intervenção, a fase de escolha das empresas e do processo de treinamento. Porém, no momento da intervenção propriamente dita, das entrevistas, da verificação *in loco*, o processo pode derivar e tomar um rumo distinto daquele planejado, porque, enfim, há de produzir algo útil como resultado final, o que pode ser descoberto somente no momento do trabalho de campo.

Para tanto, é importante que o pesquisador tenha a sensibilidade de perceber essa mudança de rumo e adaptar-se a ela. Uma experiência empresarial sólida e abrangente pode ser também um facilitador do processo, pois as situações de campo muitas vezes são comuns entre as empresas.

É necessário ouvir atentamente o relato dos gestores, de modo a entender bem os processos, as fragilidades, os desafios, mas é também importante conduzir a entrevista de modo a direcionar esses gestores para aquilo que é mais relevante naquele momento. Nas três empresas, houve uma mudança de escopo, como relatado, fruto da circunstância observada no momento da entrevista.

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

Outro fato interessante, observado no período de treinamento, surgiu no instante em que se notou que uma das empresas estava mais avançada em seus processos gerenciais, o que, de certa forma, serviu como inspiração para as demais. Cabe destacar que, nesse período, houve uma grande interação entre os gestores das empresas. Ao se constatar que, no mesmo local, havia uma empresa que se esmerava nos controles e sempre buscava novas ferramentas para aprimoramento desses, mesmo se tratando de uma PME, as demais perceberam e isso provocou uma reação positiva, servindo como fator de confiança por parte desses em todo processo que estava em andamento.

As pequenas e médias empresas podem ter um salto de qualidade na gestão a partir do momento em que os empresários tiverem a abertura e o interesse para tal, tendo como ponto precípua o aspecto comportamental. Como afirmado anteriormente, isso vai depender muito da atitude empresarial tomada, do reconhecimento de que uma boa gestão e bons elementos de controle podem representar um grande valor para essas organizações. Nesse sentido, uma obrigatoriedade de prestar informações mínimas como EBITDA, Fluxo de Caixa e Posição Financeira de

Ativos e Passivos, poderia ser um importante marco para institucionalização dessas práticas pelas empresas.

Outro ensinamento é o da importância de se estabelecer uma relação de confiança entre o pesquisador e os gestores, no caso os sócios, condição essencial para que o processo transcorra da maneira mais eficiente possível. Esses precisam convencer-se de que o pesquisador quer ajudá-lo, de que as informações ali colhidas serão preservadas em sua confidencialidade e que vale a pena despende tempo, que na maioria das vezes é exíguo, em processos como esse.

Vale ressaltar que os resultados obtidos não podem ser generalizados, no que se refere à aplicação em PME pertencentes a outros segmentos de negócio, já que o universo experimentado é ainda insuficiente para conclusões mais abrangentes.

Um ponto que no entender dos pesquisadores pode ser mais bem explorado é o de eventualmente aprofundar a fase de treinamento e ajustar o escopo da pesquisa de campo, tentando capturar, ainda que num ambiente coletivo, impressões mais detalhadas daqueles que serão objeto da pesquisa de campo. Isso pode facilitar o processo.

Fica a percepção de que um trabalho com essas características pode ser aplicado

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

em diversas áreas da contabilidade gerencial e para um número muito grande de empresas, algo que se pode considerar potencialmente relevante para a sociedade brasileira.

IMPLEMENTATION OF FINANCIAL MANAGEMENT TECHNIQUES IN SMALL BUSINESS: AN INTERVENTIONIS APPROACH

ABSTRACT

This technological report presents the results of an interventionist research carried out in a small industry regarding financial control and management. Small companies, as the vast literature suggests, have difficulties of survival, being one of the main causes the lack of Control and Financial Management. The methodology adopted contemplated an initial phase that consisted of training sessions and, later, intervention sessions in the field. The main results show an improvement of the financial controls of the researched company, generating knowledge and allowing the entrepreneurs to have more adequate information for decision making, be it financing or growth. The results also showed that the research problems, despite being planned, emerge from the field, as a result of the interaction between researchers and managers of the companies studied, which is already a characteristic that differentiates from con-

sulting reports, in which the problems are previously defined by the managers of the company. The intervention model was adequate, suggesting that it can be replicated in larger scale projects.

KEYWORDS

Small and Medium-Sized Enterprises. Interventionist Research. Financial Management.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALDVINSDOTTIR, G.; MITCHELL, F; NØRREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 79-82, 2010.
- BEDÊ, M. A.; AZZONI, C. R. Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final - Sebrae/SP. São Paulo, 1999. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/1_a__anos_mortalidade_empresas_paulistas_1998_1999.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2013.

EDUARDO LAMBIASI, JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI, ADRIANO BERTOLDO ALVES,
OCTAVIO RIBEIRO DE MENDONÇA NETO, LEONARDO PAGANO

- CPC. CPC PME. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamento n. 3. 2010. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_PMEeGlossario_R1.pdf>. Acesso em: abr. 2013.
- FERREIRA, R. *Contabilidade básica*. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. *Administração financeira*. Tradução André Olímpio Masselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Saraiva, 1998.
- IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio, 2003.
- JÖNSSON, S. Interventionism – an approach for the future? *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 7, n. 1, p. 124-134, 2010.
- JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and Back again: Doing interventionist search in Management Accounting. *Handbook of Management Accounting Research*, v. 1, p. 373-397, 2007.
- MALMI, T.; GRANLUND, M. In search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, v. 18, n. 3, p. 597-620, 2009.
- NONAKA, I.; KONNO, N.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In: NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (Ed.). *Knowledge Emerge: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 13-29.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, A. G. de; MULLER, 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*, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2000.
- OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, R. M.; MENDONÇA NETO, O. R.; DIEHL, C. A. An exploratory model of interventionist research to calculate costs and prices in small Brazilian manufacturers, combining training and intervention phases. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 9, n. 3, 2017.

IMPLANTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENA EMPRESA: UMA ABORDAGEM INTERVENционISTA

- SEBRAE-SP. *Indicadores Sebrae-SP: pesquisa de conjuntura*. Pesquisa realizada mensalmente com uma amostra planejada de 2.700 empresas de micro e pequeno porte, no Estado de São Paulo. São Paulo: Sebrae, 2006.
- SUOMALA, P.; LAHIKAINEN, T.; LYLY-VRJÄNÄINEN, J. PARANKO, J. Open book accounting in practice – exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 7, n. 1, p. 71-96, 2010.
- TURNER, T. J.; BITITCI, U. S.; NUDURUPATI, S. S. Implementation and impact of performance measures in two SMEs in Central Scotland. *Production Planning & Control*, v. 16, n. 2, p. 135-151, 2005.
- VALENTE, N. T. Z. *Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa do setor da construção civil*. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- VASCONCELOS, Y. L. EBITDA – Redescoberta do potencial informativo dos indicadores absolutos. *Revista do Conselho Regional do Rio Grande do Sul*, n. 102, dez. 2001.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 7, n. 1, p. 5-12, 2010.
- ZDANOWICZ, J. E. *Estrutura e análise das demonstrações contábeis*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.