

**UNIVERSIDADE MUNICIPLAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VERA LUCIA FILIPPELLI GARCIA**

**GESTÃO FINANCEIRA NA MICRO EMPRESA**

**São Caetano do Sul  
2004**

**VERA LUCIA FILIPPELLI GARCIA**

**GESTÃO FINANCEIRA NA MICRO EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr Sérgio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul  
2004**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
Avenida Goiás nº.3400 São Caetano do Sul (SP)

Diretor Geral: Marco Antônio Santos Silva

Reitor: Prof. Dr Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr Antônio Carlos Gil

Dissertação defendida e aprovada em 06/12/2004 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr Sérgio Feliciano Crispim

Profa. Dra Joanília Neide de Sales Cia

Prof. Dr Antonio Carlos Gil

Aos meus mestres.

## **AGRADECIMENTOS**

Alguns eventos são suficientemente fortes a ponto de serem considerados verdadeiros portais, onde é possível identificar um antes e um depois. Um desses eventos, para mim, é a conclusão desta dissertação de mestrado, que longe de ser um fim é um novo começo. E não poderia ser diferente, considerando tantas experiências vividas no meio acadêmico, despertando o desejo de compartilhar, continuar pesquisando e traçar novos caminhos.

E nessa trajetória foram incontáveis as contribuições e incentivos recebidos, principalmente do Prof. Dr Sérgio Feliciano Crispim, meu orientador, a quem devo a conclusão deste trabalho de mestrado.

Uma homenagem especial deve ser feita ao Prof. Dr Rubens Janny Teixeira por compartilhar tão generosamente suas experiências acadêmicas e profissionais, sempre oportunas e enriquecedoras.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Gil declaro meus agradecimentos pelo carinho e pelas orientações tão valiosas.

Meus agradecimentos a todos que ajudaram a tornar este trabalho uma realidade: corpo docente, amigos de mestrado, da secretaria e da biblioteca.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Fluxo de caixa através de uma empresa.....	19
Figura 2	- Ponto de equilíbrio.....	20
Figura 3	- Ciclo de capital de giro.....	21
Figura 4	- Demonstração de resultado.....	25
Figura 5	- Balanço patrimonial.....	26
Figura 6	- Demonstrativo de resultado.....	27
Figura 7	- Ciclo operacional.....	28
Figura 8	- Análise comparativa das empresas em relação aos itens analisados.	65

# SUMÁRIO

1	-	Introdução.....	10
1.1	-	Origem do estudo.....	10
1.2	-	Problematização.....	10
1.3	-	Objetivo.....	10
1.4	-	Justificativa do estudo.....	10
1.5	-	Delimitação do estudo.....	11
1.6	-	Vinculação à linha de pesquisa.....	11
2	-	Referencial conceitual.....	12
2.1	-	Micro e pequena empresa.....	12
2.2	-	A importância das informações financeiras.....	13
2.3	-	Administração financeira.....	17
2.3.1	-	Contas a receber.....	17
2.3.2	-	Contas a pagar.....	18
2.3.3	-	Preço.....	18
2.3.4	-	Estoque.....	18
2.3.5	-	Fluxo de caixa.....	19
2.3.6	-	Ponto de equilíbrio.....	20
2.3.7	-	Capital de giro.....	21
2.3.8	-	Contabilidade.....	22
2.3.9	-	Análise das demonstrações financeiras.....	23
2.3.10	-	Análise financeira.....	27

3	- Metodologia.....	31
3.1	- Tipo de pesquisa.....	31
3.2	- Amostra e sujeitos da pesquisa.....	31
3.3	- Instrumento da pesquisa.....	32
3.4	- Procedimentos de elaboração da pesquisa.....	32
3.5	- Protocolo.....	33
3.5.1	- Roteiro da entrevista.....	33
3.6	- Procedimentos para análise dos dados.....	35
4	- Caracterização e análise dos dados.....	36
4.1	- “Casa Natural”.....	36
4.1.1	- Caracterização.....	36
4.1.2	- Análise dos dados.....	41
4.2	- “Som & Alarme - Acessórios para autos”.....	45
4.2.1	- Caracterização.....	45
4.2.2	- Análise dos dados.....	50
4.3	- “Transportadora TTL”.....	53
4.3.1	- Caracterização.....	53
4.3.2	- Análise dos dados.....	57
4.4	- “MDM – Assistência técnica”.....	59
4.4.1	- Caracterização.....	59
4.4.2	- Análise dos dados.....	62
4.5	- Análise comparativa dos casos.....	65
5	- Considerações finais.....	65
	Referências bibliográficas.....	67
	Anexo – Teste Keirsey.....	70

## RESUMO

GARCIA, Vera L. F. *Gestão financeira na micro empresa*. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2004. 82 p. Dissertação de mestrado (Administração).

A despeito da quantidade de pequenos negócios que são abertos e fechados num período inferior a cinco anos é crescente o desejo de abrir um negócio próprio, começar uma nova atividade, em particular nas pessoas dispensadas de suas atividades nas empresas de grande porte. Fatores externos à pequena empresa, que afetam de forma negativa o seu desempenho, talvez tivessem seus efeitos minimizados se o seu proprietário / gerente tratasse as questões do dia-a-dia de maneira sistematizada e constante, como recomendam os estudiosos da gestão empresarial. Em particular a gestão financeira, uma vez que os fatores financeiros estão entre as causas do fechamento das empresas. A proposta deste trabalho não foi conhecer os resultados numéricos das empresas pesquisadas, mas sim confrontar os procedimentos encontrados e os recomendados, conforme apresentados no referencial conceitual. A pesquisa foi realizada em quatro empresas da região do ABC, com mais de um ano e menos de quatro anos de existência, focando assim a fase considerada crítica na sobrevivência das empresas. O estudo de caso foi o procedimento adotado para a coleta de dados desta pesquisa que teve um caráter descritivo. O principal objetivo foi identificar as práticas adotadas pelos gestores financeiros, suas características e as características das empresas que participaram da pesquisa.

**Palavras chave:** gestão financeira; micro empresa.

## ABSTRACT

GARCIA, Vera L. F. *Gestão financeira na micro empresa*. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2004. 82 p. Dissertação de mestrado (Administração).

Besides the amount of small companies that have been opened and closed in a period of less than five years the desire to run the own business is increasing; starting a new activity, in special for people that have been fired from their jobs in big organizations. External factors that negatively impact the performance of the small company maybe could have its effects minimized if its owner/manager had dealt the day-by-day issues in a constant and standard way, as recommended by the masters on enterprise management, in special financial management. The financial factors are among the causes why companies failure. This study doesn't intended to know the figures or results of the companies that have been researched, but instead confront the procedures that have been found and those recommended as presented in the conceptual reference. The research was performed with four companies in ABC region, with more than one year and less than four years of activities, this way focusing the particular critical phase in the organizations survival. Case Study was the procedure that has been adopted in gathering data for this research in a descriptive matter. The primary goal was to identify the practices utilized by the financial managers, their characteristics and the particularities of the companies involved in the research.

**Key words:** financial management; small business.

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Origem do estudo**

A quantidade de micro e pequenas empresas, abertas e fechadas num período inferior a cinco anos é constantemente veiculada, não apenas pelo Sebrae, mas na mídia em geral. Pesquisas indicam que o desejo de abrir um negócio próprio também cresce, motivado em parte pelas demissões nas empresas de grande porte. Como consequência, a micro e a pequena empresa são responsáveis pela oferta de empregos em porcentagens significativas quando comparadas com as empresas de grande porte.

Apesar das críticas ao sistema econômico brasileiro, à política tributária vigente e a tantos outros fatores externos à empresa, parece pertinente uma investigação na própria empresa, buscando conhecer a gestão financeira em particular, uma vez que os fatores financeiros são apontados entre as causas do fechamento das empresas.

### **1.2 Problematização**

Quais as práticas adotadas na gestão financeira pela micro empresa da região do ABC, em julho de 2004?

### **1.3 Objetivo**

Identificar as práticas adotadas pelo gestor financeiro da micro empresa da região do ABC.

### **1.4 Justificativa do estudo**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP) realizou um estudo sobre a participação das micro e pequenas empresas (MPEs) paulistanas no total de pessoas ocupadas, utilizando duas fontes de dados oficiais (dados secundários) representadas pela Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 1995 e 1999 e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 1994 e 1998 (SEBRAE-SP - Participação das MPEs no total de Pessoas Ocupadas nas Empresas Paulistas: 1995/1999).

Através da aplicação de um conjunto consistente de hipóteses àqueles bancos de dados (PNAD e RAIS), chegou-se a uma estimativa do total de pessoas ocupadas na MPEs paulistanas nos anos de 1995 e 1999. Dentre os principais resultados, estima-se que o número de pessoas ocupadas nas MPEs paulistanas cresceu 7,7%, passando de um total de aproximadamente 6,9 milhões para cerca de 7,4 milhões de pessoas em 1999 (um acréscimo de cerca de 500 mil pessoas). Como consequência, a participação relativa das MPEs, no total de Pessoas Ocupadas nas empresas, cresceu de 64% para 67%, no período considerado (ibid).

Por outro lado, o número de pessoas ocupadas nas médias e grandes empresas (MGEs) sofreu uma queda 4%, passando de um total de 3,79 milhões de pessoas para 3,64 milhões de pessoas (uma redução de cerca de 150 mil pessoas). Assim, a participação relativa das Médias e Grandes Empresas caiu de 36% para 33% do total de Pessoas Ocupadas nas empresas privadas (ibid).

A partir do levantamento de campo, concluído em dezembro de 1998, junto a uma amostra de 3.000 empresas nascidas, nos anos de 1995, 1996 e 1997, verificou-se que em média, a taxa de mortalidade das empresas paulistas foi de 35% no primeiro ano de atividade. Em termos acumulados, cerca de 46% das empresas não chegaram a completar o segundo ano de atividade e 56% encerraram suas atividades antes de completarem o terceiro ano de atividade (SEBRAE-SP - Estudo da Mortalidade das MPEs Paulistas - dezembro/1999).

### **1.5 Delimitação do estudo**

O estudo está limitado às micro empresas estabelecidas da região do ABC com mais de um ano e até quatro anos de atividade, na data da pesquisa.

### **1.6 Vinculação à linha de pesquisa**

O tema proposto na pesquisa tem caráter instrumental, já que pretende identificar as práticas adotadas pelos gestores financeiros, portanto está vinculado à linha de pesquisa Gestão e Inovação Organizacional.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

### 2.1 Micro e pequena empresa

Conforme Ludícibus e Marion (2000, p. 19):

“Observamos com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recurso, os juros altos etc, fatores estes que sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas investigações, constatamos que, muitas vezes, a ‘célula cancerosa’ não repousa naquelas críticas, mas na *má gerência*, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais”.

Para Marcondes e Bernardes (1997), o criador de uma empresa não poderá limitar o seu papel ao de técnico ou ao de administrador, pois ambos olham para dentro da empresa e não o mundo fora dela buscando oportunidades, particularmente na empresa de pequeno porte onde os vários papéis são desempenhados por uma única pessoa.

A pequena empresa reflete as características de seu “proprietário-gerente” que tende a focar a oportunidade e não o risco; mais a ação e menos a reflexão e a introspecção; a considerar (entre outras atividades) o fluxo de caixa e análise de balanço como “mistérios e não úteis para o trabalho real” (Resnik, 1990).

Degen (1989) pondera que os conhecimentos financeiros necessários dependem do tipo de negócio: negócio mais simples exige um mínimo de conhecimento, mais complexo exige um conhecimento mais sofisticado, mas destacando que a elaboração e a interpretação do fluxo de caixa é um conhecimento financeiro básico que todo empreendedor deve ter.

A exatidão dos demonstrativos financeiros é também um compromisso ético (Longenecker, 1997) e desta forma entidades como bancos e fornecedores confiam nas informações financeiras e contábeis da empresa.

Em função do tamanho e da conseqüente proximidade com os funcionários o comportamento do proprietário/gerente influencia o comportamento ético e o comprometimento com questões sociais na pequena empresa (Longenecker, 1997).

## 2.2 A importância das informações financeiras

As informações financeiras sobre as operações da empresa são particularmente necessárias para que os administradores tenham informações precisas, significativas e oportunas para tomarem boas decisões. O envolvimento de administradores e proprietários nas operações do dia-a-dia coloca a necessidade de informações financeiras em segundo plano, além de em muitos casos as empresas possuírem registros contábeis inadequados (Longenecker, 1997).

Embora um negócio bem sucedido não exija grandes conhecimentos de finanças e contabilidade, o desprezo do empreendedor pelo gerenciamento do dinheiro, não só do que entra, mas também do que sai e sobre tudo do desperdiçado ou roubado, certamente liquidará qualquer empreendimento mais rápido do que se possa imaginar (Marcondes e Bernardes, 1997). A qualidade do sistema contábil depende da eficácia dos controles internos que resguardam os ativos da empresa e aumentam a exatidão e confiabilidade dos demonstrativos financeiros (Longenecker, 1997). Wells (2000) destaca que nas empresas pequenas o índice de fraude por funcionário é 100 vezes maior que nas empresas grandes.

“O sistema contábil estrutura o fluxo de informações financeiras desde a transação inicial até os pontos necessários para o desenvolvimento de um quadro financeiro das atividades da empresa” (Longenecker, 1997, p. 517).

E alguns princípios governam a sua elaboração: o conservadorismo refletido na prática pela escolha, por exemplo, do menor valor entre custo e valor corrente do estoque; a consistência, que garante que determinado item de um demonstrativo será tratado da mesma forma ao longo do tempo e a transparência, que prega o registro de todos os fatos relevantes (Longenecker, 1997).

Os principais fatos relevantes podem ser assim resumidos: contas a receber, contas a pagar, *estoque*, folha de pagamento, caixa, ativo fixo e outros (seguros, arrendamento, investimento) (Longenecker, 1997).

A administração das contas a receber tem como funções, além da cobrança, a formulação de política de crédito e o acompanhamento dos resultados (Santos, 2001).

A administração das contas a pagar envolve negociação junto aos fornecedores e decisão quanto aos prazos de pagamento (Longenecker, 1997). O prazo para pagamento concedido pelo fornecedor tem um custo que fica explícito quando se apura o desconto pelo pagamento à vista ou antecipado, cabendo à empresa avaliar se aceita ou não o custo de financiamento oferecido pelo fornecedor (Santos, 2001).

Faus (1996) destaca os “recursos espontâneos”, advindos de serviços prestados pelos fornecedores de serviços públicos, cobrados depois da utilização do serviço e que independem de negociação (como água, luz, telefone) e impostos (como ICMS), que quando não oferecem descontos para pagamento antecipado, devem ser pagos na data e não antes.

Os estoques constituem parte dos bens da empresa e devem ser controlados e administrados para atender as necessidades da empresa com o menor custos. Para tanto, dois instrumentos merecem destaque: o Sistema ABC onde os itens de estoque podem ser segregados de acordo com o seu investimento e o Modelo de Lote Econômico que permite minimizar o custo total de estocagem através de uma quantidade ótima de pedido de compra. Os critérios usados para a avaliação dos estoques existentes, sendo eles itens do ativo, influenciam no resultado da empresa, e podem variar de acordo com as características da empresa: PEPS, UEPS, identificação específica, médias aritmética simples, média ponderada simples, média ponderada móvel (Chér, 1991).

Para o controle de estoque, Assef (1999) mostra um modelo que “tocará no ponto mais sensível: o bolso”. Tal modelo considera os fatores: níveis de venda de cada produto, condições de fornecimento e disponibilidade de capital de giro, entre outros. As vendas devem considerar, para cada produto, o histórico, a previsão e a “sazonalidade”. O prazo médio, entre o pedido de compra e a chegada da mercadoria, define a condição de fornecimento. Os custos da manutenção do estoque (calculado considerando-se os dias de estoque e o custo de cada produto), vendas e condições de fornecimento permitem uma avaliação entre manter, aumentar ou eliminar itens do estoque. E assim dimensionar o estoque considerando o seu impacto no capital de giro.

Os custos e os fatores mercadológicos devem ser analisados para que a empresa seja lucrativa e competitiva. Os custos podem ser classificados em dois grandes grupos: fixos e variáveis. Os custos fixos independem do nível de atividade da empresa, existirão seja qual a quantidade produzida ou vendida. Por outro lado os custos variáveis estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa. A classificação de determinado custo como sendo fixo, variável ou ambos depende da natureza, estrutura e porte da empresa. (Assef, 1997).

Ross (2000) atribui ao gestor financeiro dois grupos de atividades: de controladoria e tesouraria. Onde “a controladoria lida com a contabilidade de custos e financeira, pagamento de impostos e sistemas de informação gerencial e a tesouraria responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelo planejamento financeiro e pelas despesas de capital”.

A identificação e apuração dos custos operacionais (fixos, variáveis, semivariáveis) e da receita de vendas permite determinar o ponto de equilíbrio, através do qual será possível analisar e definir quanto os custos fixos, custos variáveis e preço unitário de venda (sensibilidade) determinam a lucratividade da empresa (Chér, 1991).

O administrador financeiro tem como ponto de partida as informações vindas da Contabilidade, mesmo não existindo funcional e formalmente um departamento de contabilidade e outro financeiro, os objetivos da contabilidade vão além de atender

uma série de exigências legais e burocráticas, ela tem um caráter gerencial enquanto instrumento de apoio para tomada de decisões (ibid).

Um dos princípios fundamentais da Contabilidade é o princípio da competência: “as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento ou pagamento” (Santos, 2001, p. 56).

A prática desse princípio leva a uma defasagem entre o registro contábil e a situação efetiva do caixa da empresa. Mesmo sem a obrigação de apurar resultados por períodos muito curtos, como um dia ou semana, o administrador financeiro precisa conhecer a situação do caixa diária ou semanalmente (Santos, 2001).

Para Yoshitake e Hoji (1997):

“No Brasil, as demonstrações financeiras legais são elaboradas somente com base em regime de competência. Mesmo com a aplicação do conceito de correção monetária integral, o uso de demonstrações financeiras não fornece subsídios suficientes para tomada de decisões financeiras eficazes, pois não demonstram claramente a capacidade da empresa de gerar caixa. Por esta razão, são cada vez maiores o número de controllers e administradores financeiros que se apóiam basicamente, na Demonstração de Fluxo de Caixa para tomada de decisões gerenciais de natureza financeira, em detrimento das outras demonstrações financeiras”.

Sobre o regime de caixa Marion (2003) comenta:

“Embora não aceito oficialmente como um regime perfeito, ele é desenvolvido nas empresas como contabilidade auxiliar, adaptado ao livro caixa ou outros processos, como valioso instrumento de controle e de decisão.

Consiste basicamente, em considerar *receita* do exercício aquela efetivamente recebida dentro do exercício (entrada de dinheiro – encaixe) e *despesa* do exercício aquela também efetivamente paga dentro do exercício (saída de dinheiro – desembolso).

O regime de caixa (ou regime financeiro) é comum nas empresas sem fins lucrativos (associações religiosas, filantrópicas etc.) e nas pequenas e microempresas dispensadas das obrigatoriedades do regime de competência. Todavia as empresas, independentemente do tamanho, fazem seu fluxo de caixa como instrumento gerencial e de controle.”

Os efeitos da falta de dinheiro se tornam mais sérios especialmente se o gestor não tiver espaço para manobras financeiras e a solução pode estar no planejamento e análise das informações gerenciais do fluxo de caixa sobre vendas, custos fixos, custos variáveis e salários (Lambden, 1990).

O controle do patrimônio usando a administração do caixa significa: acelerar o recebimento, esticar os prazos de pagamento, reduzir *estoques* inchados ou com pouco movimento e evitar roubos e fraudes (Resnik, 1990).

Caixa significa o dinheiro disponível para ser gasto (dinheiro em caixa, depósitos em conta bancária ou em alguma forma facilmente obtida) e utilizado para o pagamento de contas (Morris, 1991). Controlar o caixa é fator principal de sobrevivência a *curto prazo* e vale a pena prever qual a necessidade de caixa, quanto e quando, e desta forma administrar a falta temporária de dinheiro ou mesmo demonstrar a situação financeira da empresa para conseguir empréstimo nos bancos (Morris, 1991). Em outras palavras o autor ressalta a importância do acompanhamento da disponibilidade de caixa para assegurar a pontualidade nos pagamentos.

A situação financeira a *curto prazo*, ou seja, a capacidade de pagamento da empresa, pode ser analisada através do Balanço Patrimonial, especificamente nas contas do Ativo Circulante (dinheiro – Disponível; quase dinheiro – Duplicatas a Receber; futuro dinheiro – Estoques) e do Passivo Circulante (compromissos a curto prazo) (Marion, 2003).

O capital de giro está associado ao ativo circulante e corresponde aos recursos necessários para manter o ciclo operacional da empresa, que vai da aquisição de matéria-prima até o recebimento dos produtos elaborados (Assaf, 2003)

A elaboração do Balanço Patrimonial está subordinada ao regime de competência da Contabilidade (data de origem da entrada ou saída) e não ao regime de caixa (data real da entrada ou saída) (Marion, 2003).

O desempenho da empresa, ao longo do tempo e em relação à concorrência, pode ser identificado através de índices financeiros usando informações contidas no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultados fornecidos pela Contabilidade. Estes índices podem ser agrupados em índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade (Chér, 1991).

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa. A liquidez a *curto prazo* (liquidez corrente) pode ser avaliada através da relação entre o ativo circulante e o passivo circulante; ou da relação considerando o ativo circulante, menos os estoques e o passivo circulante (liquidez seca). A liquidez a *longo prazo* considera além do circulante, o realizável (entradas a longo prazo) e o exigível (saídas a longo prazo). A liquidez imediata considera como ativo circulante apenas caixa, bancos e aplicações de curtíssimo prazo (Marion, 2002).

Os índices de endividamento permitem avaliar o grau de endividamento e qual a origem dos recursos, se capital próprio (patrimônio líquido) ou de terceiros (passivo circulante mais exigível a *longo prazo*) (Marion, 2002).

Os índices de atividade permitem calcular os tempos médios de recebimento, de pagamento e de renovação dos estoques. O tempo médio de recebimento mais o tempo médio de renovação do estoque determina o ciclo operacional. Quando o ciclo operacional é maior do que o prazo médio de recebimento, fica definido um período conhecido como ciclo financeiro, onde a empresa precisa de capital de giro para honrar seus compromissos. (Marion, 2002).

Os índices econômicos avaliam a capacidade de geração de resultados (lucro líquido), em relação aos investimentos (ativos) e ao patrimônio líquido, ROI e ROE respectivamente (Marion, 2002).

## **2.3 Administração Financeira**

Para o desenvolvimento deste trabalho foram usados os componentes da administração financeira que são abordados por vários autores, focados ou não na micro empresa. Componentes esses que de certa forma são priorizados pelos autores, na lista das atribuições diárias do proprietário/gerente.

A escolha, do autor e da forma de apresentação de cada componente, foi norteadada pela objetividade e simplicidade, ou seja, não mais do que o suficiente para introduzir o componente e apresentar como o proprietário/gerente de uma micro empresa poderia dele se apropriar, utilizando o instrumental disponível na teoria que trata da administração financeira.

### **2.3.1 Contas a Receber**

Longenecker (1997) atribui aos registros de contas a receber um papel vital, inclusive para a preservação de boas relações com clientes e uma análise destes registros permite avaliar o grau de eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa.

O *contas a receber* representa os valores que algumas vezes é denominado “quase caixa” (*near cash*), daí a importância de práticas como: minimizar o tempo entre expedição, faturamento e envio de avisos de cobrança; avaliar os clientes para os quais a empresa está concedendo crédito (aqueles que habitualmente atrasam ou são devedores); incentivar o pagamento à vista ou cobrar juros pelo pagamento em atraso; identificar o mais rápido possível as contas não pagas e ser eficaz na cobrança de contas em atraso (Longenecker, 1997).

A conversão do *contas a receber* em caixa pode ser feita através de duas modalidades de financiamento: o desconto de duplicata e o factoring. No desconto de duplicatas, quando os pagamentos são recebidos dos clientes, os valores são creditados para a instituição financeira que concedeu o empréstimo. Já na modalidade factoring a instituição financeira compra o *contas a receber* e assume o risco de dívidas incobráveis associado ao *contas a receber* que adquiriu da empresa (Longenecker, 1997).

Apesar do benefício que estas práticas trazem para o caixa da empresa os custos financeiros são elevados, pois além dos juros cobrados serem acima dos praticados no mercado, na modalidade de factoring a instituição financeira cobra uma taxa pelas atividades e riscos que assume e na modalidade desconto de

duplicata a empresa poderá ter a sua capacidade de negociação comprometida por não dispor do *contas a receber* como garantia (Longenecker, 1997).

### **2.3.2 Contas a Pagar**

Longenecker (1997) destaca que os registros das contas a pagar facilitam o levantamento das condições e das datas dos pagamentos.

Contas a pagar são obrigações legais que podem ser pagas em diversos prazos e até mesmo renegociadas, onde empresa e credor buscam uma solução. Quanto a prazo, a empresa compradora se beneficia quando consegue postergar a data de pagamento, mas deve ficar atenta aos descontos concedidos para pagamento à vista (o que corresponde ao acréscimo cobrado pelo pagamento em outra data) e às penalidades em função de atraso no pagamento (Longenecker, 1997).

### **2.3.3 Preço**

Os custos e os fatores mercadológicos devem ser analisados para que a empresa seja lucrativa e competitiva. Os custos podem ser classificados em dois grandes grupos: fixos e variáveis. Os custos fixos independem do nível de atividade da empresa, existirão seja qual a quantidade produzida ou vendida. Por outro lado os custos variáveis estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa. A classificação de determinado custo como sendo fixo, variável ou ambos depende da natureza, estrutura e porte da empresa. (Assef, 1997).

### **2.3.4 Estoques**

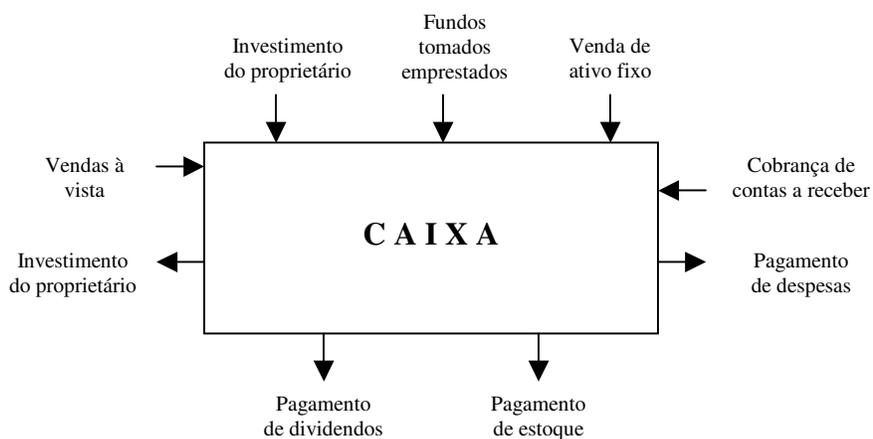
Longenecker (1997) pondera que os registros de estoques são essenciais para controle e segurança dos itens de estoque, além de fornecer informações para compras, controle dos níveis de estoque e cálculo do giro dos estoques.

Os estoques têm por objetivo adequar a oferta e a demanda, e representam um item importante para as empresas industriais e comerciais, mais do que para as empresas de serviços. Na administração dos estoques as práticas devem buscar a minimização dos níveis médios de estoque, liberando assim fundos para outras aplicações e ao mesmo tempo garantindo a programação da produção desejada ou o nível exigido de prestação de serviço Longenecker (1997).

### 2.3.5 Fluxo de Caixa

Longenecker (1997) apresenta uma figura, reproduzida a seguir, que ilustra o fluxo de caixa através de uma empresa.

Figura 1 - Fluxo de caixa através de uma empresa



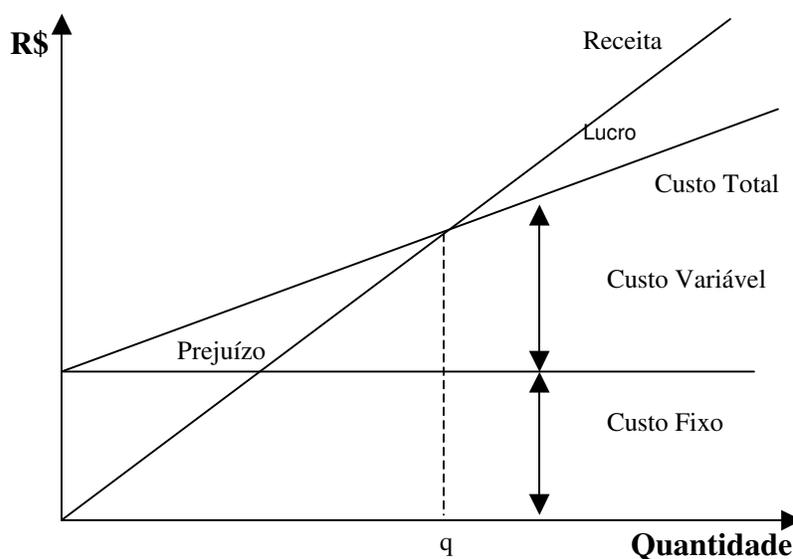
Fonte: Longenecker (1997)

No cálculo do fluxo de caixa líquido deve-se fazer a distinção entre receita e os recebimentos efetivamente disponíveis, entre despesas que ocorrem quando materiais, mão-de-obra e outros itens são utilizados, e o efetivo desembolso no momento do pagamento (Longenecker, 1997).

### 2.3.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde ao volume de operações necessário para que a receita obtida se iguale ao custo total. Observando que quando a empresa opera com vários produtos para uma análise geral deveria se atribuído um peso e uma margem de contribuição para cada um deles. A análise do ponto de equilíbrio está intimamente ligada aos critérios adotados para a apuração de custos (Cogan, 2002). Para este trabalho o que se pretende identificar é se o administrador financeiro avalia este equilíbrio e quais critérios adotados para apurar os custos.

Figura 2 - Ponto de Equilíbrio

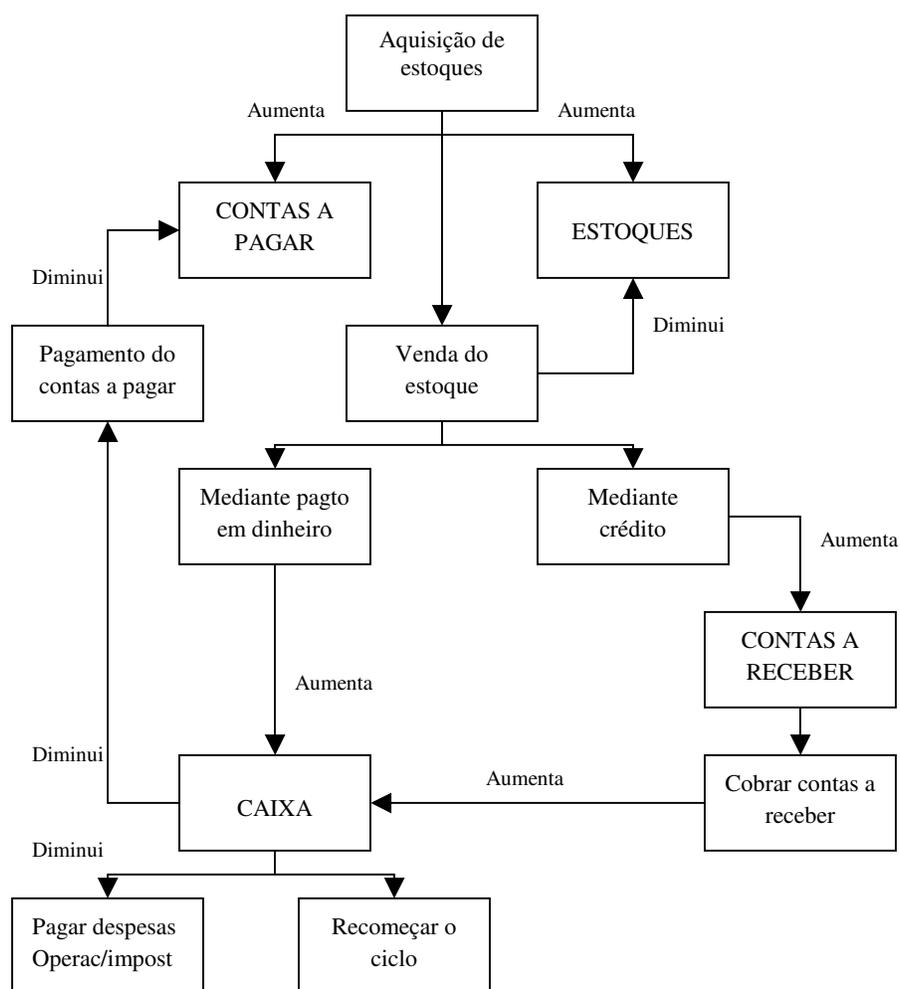


Fonte: Cogan (2002)

### 2.3.7 Capital de Giro

A administração do capital de giro corresponde ao gerenciamento dos ativos de curto prazo e das fontes de financiamento a *curto prazo* da empresa , para ilustrar Longenecker (1997) apresenta um figura reproduzida a seguir.

Figura 3 - Ciclo de capital de giro



Fonte: Longenecker (1997)

### **2.3.8 Contabilidade**

Longenecker (1997) adverte que independentemente do grau de sofisticação qualquer sistema contábil deve ter como objetivos de: produzir um quadro exato e completo dos resultados operacionais; permitir a comparação com anos anteriores e com metas orçamentárias; fornecer demonstrativos financeiros para os administradores, bancos e credores potenciais; facilitar a elaboração de relatórios e declarações de impostos para órgãos governamentais normativos e de arrecadação de impostos; e revelar fraudes, roubos, desperdícios e erros de lançamento.

### 2.3.9 Análise das Demonstrações Financeiras

#### a) Demonstração de Resultados:

A Demonstração de Resultados ou Demonstrativo de Lucros e Perdas (figura 4) apresenta informações sobre as decisões operacionais, as decisões de financiamento, os impostos devidos sobre a renda e o lucro disponível para os proprietários, referentes a um período, tipicamente um ano fiscal, de 1 de janeiro a 31 de dezembro. Cabe comentar que: as decisões operacionais envolvem aspectos relativos a vendas, custo das mercadorias vendidas, despesas de marketing e despesas gerais e de administração; as decisões de financiamento estão associadas à quantidade de dívidas e as taxas de juros cobradas pelo mercado; o lucro apresentado neste demonstrativo representa o rendimento que poderá ser distribuído para os proprietários ou reinvestido na empresa, ressaltando que nem sempre o lucro resultante corresponde ao dinheiro efetivamente disponível (Longenecker, 1997).

#### b) Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial (figura 5) fornece uma fotografia, tipicamente (não necessariamente) em 31 de dezembro, da posição financeira, resultado de todas as transações financeiras desde o início das operações da empresa. Os componentes básicos do Balanço Patrimonial são os ativos (circulante, longo prazo e outros), o passivo (circulante e longo prazo) e o patrimônio líquido. O Balanço Patrimonial permite identificar de que modo a empresa financiou seus investimentos e ativos, se através de dívidas (passivos) ou do patrimônio (Longenecker, 1997).

#### c) Demonstrativo de Fluxo de Caixa

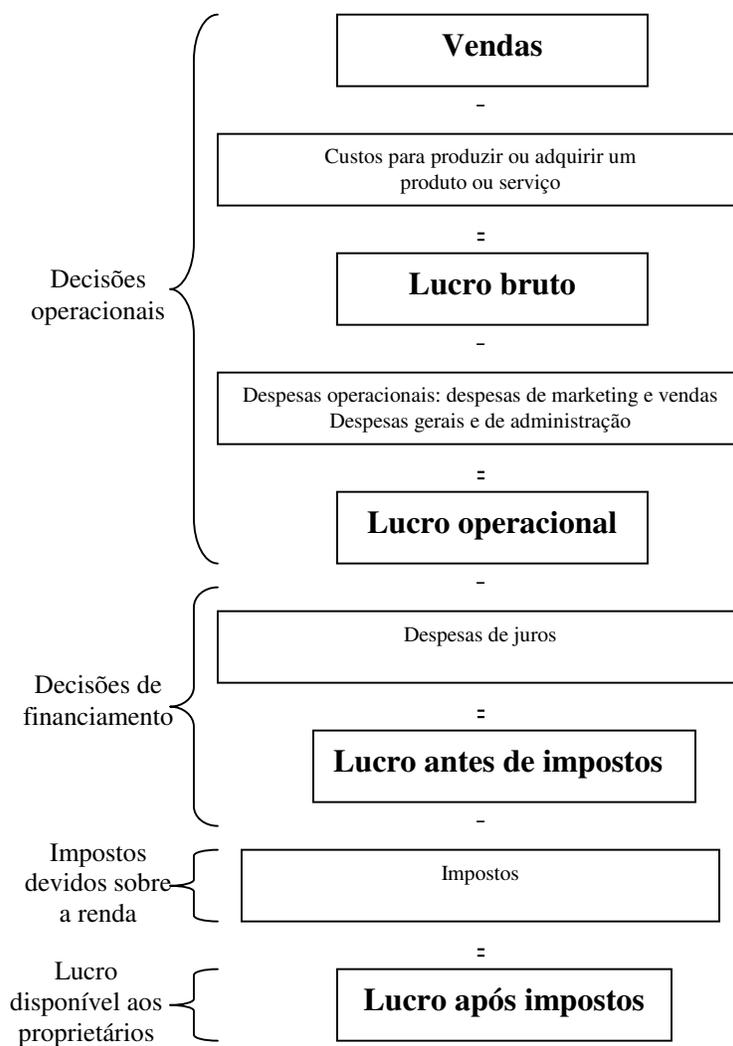
Para a elaboração do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (figura 6) são necessários os Balanços Patrimoniais do início e do final de um período e o Demonstrativo de Resultados do final do período em questão. O Demonstrativo de Fluxo de Caixa apresenta os fluxos de caixa gerados pelas operações, os investimentos efetuados pela empresa e as transações de financiamento. A elaboração do Demonstrativo de Fluxo de Caixa permite apurar o caixa líquido e analisar as variações dos saldos dos ativos resultantes do crescimento da empresa (Longenecker, 1997).

No modelo direto ficam explicitados os valores de entrada e saída do caixa e no modelo indireto ficam explicitadas as alterações no ativo e no passivo circulantes que alteraram o caixa sem indicar os valores de entrada e saída do caixa (Marion, 2003).

d) Análises horizontais e verticais

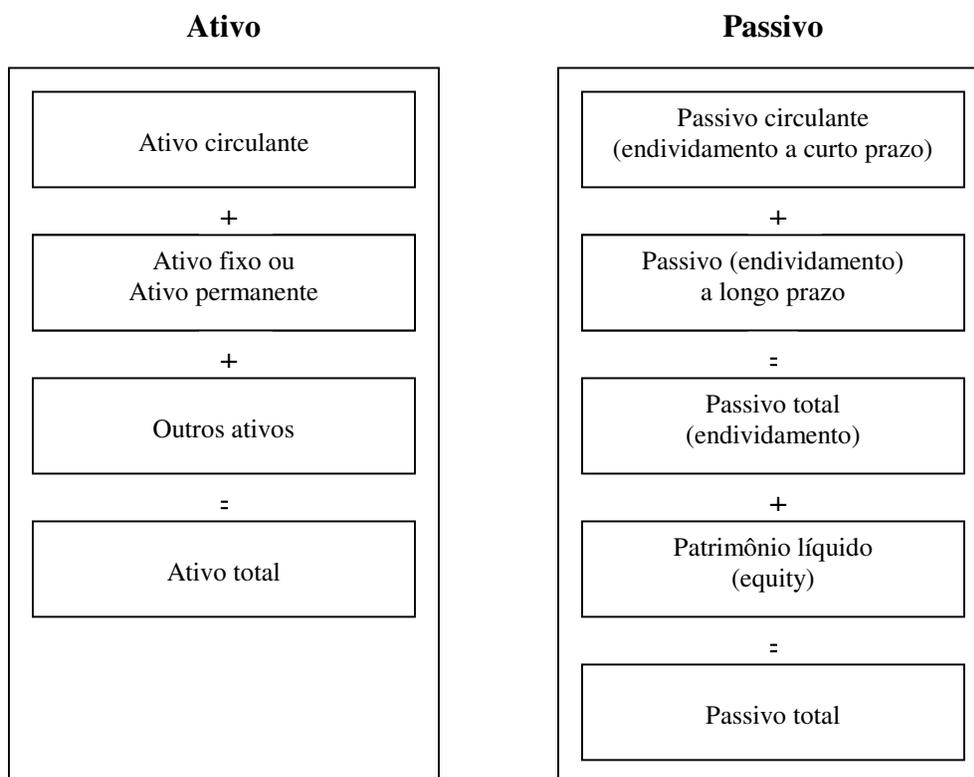
As análises horizontal e vertical permitem avaliar o desempenho da empresa, através da comparação entre os valores absolutos ao longo do tempo e do relacionamento entre os componentes de um mesmo demonstrativo (Assaf, 2003).

Figura 4 - Demonstração de resultado



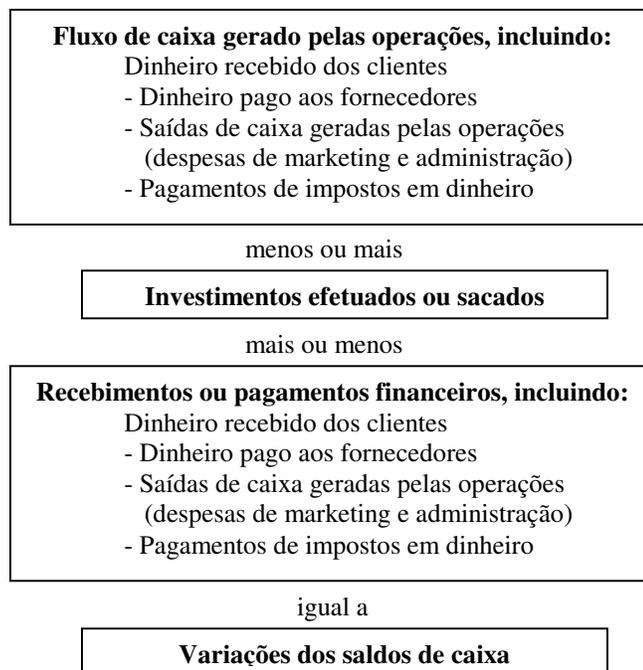
Fonte: Longenecker (1997)

Figura 5 - Balanço patrimonial



Fonte: Longenecker (1997)

Figura 6 – Demonstrativo de fluxo de caixa



Fonte: Longenecker (1997)

### 2.3.10 Análise Financeira

As análises financeiras permitem um acompanhamento da empresa ao longo do tempo e uma comparação com referências setoriais (Longenecker, 1997).

#### a) Índice de liquidez

Os índices de liquidez permitem identificar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de pagamento nas devidas datas de vencimento. Sendo o índice de liquidez corrente a relação entre o ativo e o passivo circulantes e no cálculo da liquidez seca os estoques são excluídos do ativo circulante. A diferença entre a liquidez corrente e a seca revela quanto a empresa está comprometida com os estoques, esta diferença quando comparada aos índices setoriais ou de algum concorrente em particular, ampliam as análises que podem ser feitas usando estes indicadores (Longenecker, 1997).

Assaf (2003) destaca que as despesas pagas antecipadamente, como serviços, utilidades e benefícios a receber, não representam valores a receber, portanto devem ser subtraídas do ativo circulante, bem com dos estoques, para o cálculo da

liquidez seca, desta forma o valor resultante indica o percentual das dívidas de curto prazo que pode ser resgatado mediante o uso de ativos de maior liquidez.

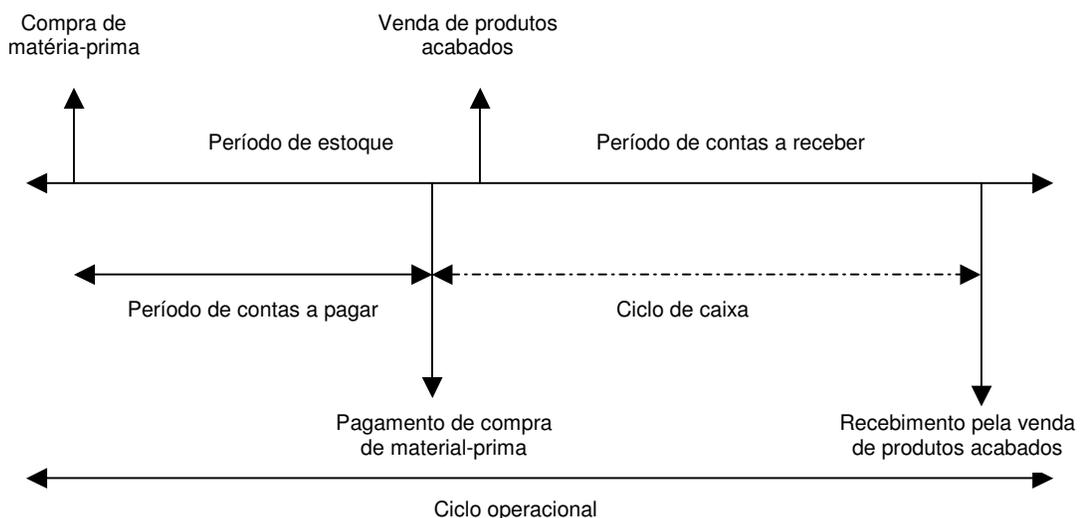
A liquidez imediata é dada pela relação entre o disponível e o passivo circulante e indica a percentagem de dívidas de curto prazo que podem ser pagas pelos ativos disponíveis da empresa (Assaf, 2003).

A liquidez geral retrata a saúde financeira da empresa a *longo prazo* e é dada pela relação entre o ativo circulante mais o realizável a longo prazo e o passivo circulante mais o exigível a longo prazo (Assaf, 2003). Marion (2002,) denomina este indicador de liquidez a *longo prazo*.

#### b) Índices de atividade

Os índices de atividade permitem medir o tempo das atividades operacionais da empresa, desde a aquisição dos insumos até o recebimento das vendas realizadas, determinando assim a liquidez dos estoques, dos valores a receber de clientes e dos valores devidos a fornecedores (Assaf, 2003).

Figura 7 – Ciclo operacional



Fonte: Ross (2000)

O prazo médio que a empresa necessita para renovar o seu estoque é dado pela relação entre o estoque médio e o custo dos produtos vendidos e multiplicando-se este resultado por 360, para obter-se o prazo médio em dias. Para o cálculo do giro do estoque, ou seja, quantas vezes o estoque é renovado no ano em questão, basta dividir 360 pelo prazo médio de estocagem (Assaf, 2003).

O prazo médio que a empresa despende em receber suas vendas a prazo é dado pela relação entre a média dos valores a receber a prazo e o valor das vendas no final do exercício e multiplicando-se este resultado por 360, para obter-se o prazo

médio em dias. Para o cálculo do giro do *contas a receber* basta dividir 360 pelo prazo médio do *contas a receber* (Assaf, 2003).

O prazo médio que a empresa pratica para pagar os seus fornecedores é dado pela relação entre a média do *contas a pagar* e o valor das compras a prazo no final do exercício e multiplicando-se este resultado por 360, para obter-se o prazo médio em dias. Para o cálculo do giro das *contas a pagar* basta dividir 360 pelo prazo médio do *contas a pagar* (Assaf, 2003).

No cálculo dos valores médios, de estoque, dos valores a receber e dos valores a pagar, deve-se buscar o maior número de parcelas possível, ao invés de simplesmente saldo inicial mais saldo final dividido por dois (Assaf, 2003).

#### c) Índices de endividamento

Os índices de endividamento revelam o grau de comprometimento financeiro, a capacidade de cumprir os compromissos a *longo prazo*, como os recursos de terceiros são usados pela empresa e sua participação em relação ao capital próprio (Assaf, 2003).

A relação entre recursos de terceiros (*a curto prazo*, *a longo prazo* ou total) e o patrimônio líquido indica qual a dependência financeira da empresa, ou seja, um resultado superior a 1 denota maior grau de dependência financeira em relação aos recursos de terceiros (Assaf, 2003).

A relação entre o exigível total e o passivo total mede a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por capital de terceiros (1 menos este valor representa o índice de endividamento). A análise deste índice deve ser feita considerando-se o retorno da empresa em função da margem operacional e do giro dos ativos (Assaf, 2003), ou seja, como a empresa está usando o capital de terceiros, de forma a justificar o nível de endividamento.

A relação entre o ativo permanente e a soma do exigível *a longo prazo* e o patrimônio líquido quando superior a 1 indica que os recursos permanentes da empresa não são suficientes para financiar suas aplicações permanentes, obrigando-a a usar recursos do passivo circulante que deveriam estar disponíveis para financiar o capital de giro (Assaf, 2003).

Para esses cálculos o ideal seria utilizar valores médios corrigidos, já que os valores devidos estarão sempre atualizados (Assaf, 2003).

#### d) Índices econômicos ou de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade visam avaliar o resultado gerado no exercício e o potencial econômico da empresa, observando que os valores envolvidos devem estar em moeda de mesmo poder de compra (Assaf, 2003).

O indicador Retorno sobre o Ativo (ROA) é dado pela relação entre o lucro gerado pelos ativos (lucro operacional) e o ativo total médio, avaliando as decisões de investimento e não a forma como a empresa é financiada (Assaf, 2003).

O indicador Retorno sobre o Investimento (ROI) é dado pela relação entre o lucro gerado pelos ativos (lucro operacional) e o investimento médio. Entendo-se por investimento os recursos captados pela empresa através de empréstimos e financiamentos, mais os recursos próprios que compõem o patrimônio líquido ou ainda subtraindo do ativo total os passivos inerentes à atividade da empresa, como salários, encargos e fornecedores (Assaf, 2003).

O indicador Retorno sobre o “Equity” Patrimônio Líquido (ROE) é dado pela relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido médio, medindo o quanto cada unidade monetária de recursos próprios gerou de lucro (Assaf, 2003).

A rentabilidade das vendas pode ser avaliada em termos operacionais (margem operacional) e líquidos (margem líquida), sendo: a margem operacional a relação entre o lucro operacional e as vendas líquidas; e a margem líquida a relação entre o lucro líquido e as vendas líquidas. Refletindo desta forma quanto a empresa ganhou em cada unidade monetária de venda realizada (Assaf, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo da pesquisa**

Como o objetivo da pesquisa é identificar as práticas adotadas na administração financeira pela micro empresa foi utilizada a pesquisa do tipo descritiva e o procedimento adotado para a coleta de dados foi o estudo de caso (Gil, 1996).

#### **3.2 Amostra e sujeitos da pesquisa**

Do universo das micro empresas estabelecidas na região do ABC foram pesquisadas duas empresas prestadoras de serviços e dois estabelecimentos comerciais.

Para a classificação da empresa como micro foi usada a quantidade de empregados, conforme critério adotado pelo SEBRAE-SP (SEBRAE-SP – As MPes na economia):

- Microempresa – no comércio e serviços até 09 empregados, na indústria até 19 empregados;
- Empresa de pequeno porte - no comércio e serviços de 10 a 49 empregados, na indústria de 20 a 99 empregados.

O fator determinante na definição da amostra foi o quesito acessibilidade, observadas algumas restrições:

- Mais de um ano e até quatro anos de existência: esta restrição teve por objetivo avaliar a fase crítica apontada pelo SEBRAE-SP; considerar as com mais de um ano foi na tentativa de eliminar a fase de euforia com a oportunidade de ter um novo negócio.
- Empresas que foram indicadas: a indicação foi fator determinante para que cada uma das empresas permitisse a visita e revelasse para alguém “de fora” os seus processos financeiros.
- Empresas “comuns”: a pesquisa não visou empresas sem dificuldades financeiras ou bem posicionadas no mercado, mas aquelas que como tantas outras nasceram de um sonho, de uma necessidade, e estão traçando os seus caminhos.
- Empresas não franqueadas nem subsidiadas: normalmente nestes casos as regras para a administração já estão definidas.

Os sujeitos da pesquisa foram os administradores financeiros e os diretamente envolvidos na administração financeira da empresa.

### 3.3 Instrumento da pesquisa

A pesquisa utilizou com fontes de evidências: entrevistas, documentação e observação (Yin, 2001).

### 3.4 Procedimentos de elaboração da pesquisa

A Gestão Financeira enquanto disciplina científica, recomenda algumas práticas que deveriam ser adotadas pelos gestores financeiros da micro empresa, conforme apresentado no referencial conceitual. A proposta deste trabalho não foi conhecer os resultados numéricos das empresas pesquisadas, mas considerando o que é recomendado fazer: registros, controles e análises, identificar o considerado relevante e como tal sistematicamente merecedor da atenção do gestor financeiro.

As dissertações de Oliveira (2001), Ferreira (2002), Akashi (2002) e o Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas editado pelo Sebrae (Silva, 2002) também orientaram o roteiro de entrevista desta pesquisa.

A pesquisa procurou identificar as características da empresa, as características do gestor financeiro e as práticas adotadas na gestão financeira. A busca pelas características da empresa está justificada pelas necessidades administrativas diferenciadas que podem advir do tipo de empresa, por exemplo, maior ou menor controle nos estoques se empresa industrial ou de serviços. E a busca pelas características do gestor financeiro se justifica pelo fato de que na empresa de pequeno porte, não existe uma estrutura hierárquica suficientemente grande para “dissolver” as características de quem está no topo da estrutura até a base operacional, fazendo com que a empresa tenha reflexos das características pessoais de seus proprietários/gestores.

Sobre as práticas adotadas na gestão financeira: utilização de serviços externos de contabilidade, atribuições da contabilidade (cálculo de impostos e preenchimento de guias, folha de pagamento, controle do *contas a receber*, controle do *contas a pagar*, balanço e demonstrativos financeiros, fluxo de caixa/orçamento), qualidade das informações recebidas da contabilidade, utilização das informações contábeis para tomada de decisão, utilização de entidades de apoio, cálculo da margem de lucro, sincronismo entre receitas e despesas, acompanhamento da necessidade de capital de giro, acompanhamento das despesas (impostos, salários, encargos, matéria primas), análise de indicadores (índices de liquidez, índices de endividamento, índices de rentabilidade).

- Sobre a empresa: ramo de atividade (indústria, comércio, serviço), local, quantidade de funcionários, tempo de atividade, estrutura de informática.

- Sobre o gestor financeiro: cargo, funções, idade, gênero, escolaridade, atividade/experiência anterior, experiência na função, atividades em outras áreas (organização empresarial, análise financeira, planejamento, marketing, vendas, informática, relações humanas), quais as fontes de informação, ferramentas de apoio (calculadora, excel, software específico) e tipo temperamento, usando o Teste de Temperamento Keirsey (anexo), disponível na internet.

Durante a pesquisa foi solicitado o modelo de cada controle feito manualmente ou usando os recursos do computador e a periodicidade destes controles, validados através das datas observadas nos documentos.

Também fez parte da pesquisa a observação da rotina operacional dos processos financeiros centrado em contas a pagar e contas a receber e a partir destes foram entrevistadas as pessoas envolvidas, para detalhamento de como são registradas e tratadas as ocorrências do dia-a-dia.

### **3.5 Protocolo**

A pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema gestão financeira indica como as empresas, mesmo as de pequeno porte, podem e devem proceder para planejar, registrar, controlar e analisar os seus recursos financeiros. Do confronto entre o padrão definido na pesquisa bibliográfica (protocolo) e a pesquisa de campo (relatório) foi possível identificar as práticas adotadas na administração financeira das micro empresas pesquisadas.

As pesquisas realizadas para identificar como os gestores financeiros da micro empresa administram os eventos que afetam diariamente o caixa da empresa, quando os gerentes e as pessoas diretamente ligadas aos assuntos financeiros, foram entrevistadas. A observação e a coleta de modelos de formulários, planilhas e/ou documentos usados pelos entrevistados fizeram parte da pesquisa. O levantamento das características da empresa (tipo, tamanho e outras) e do administrador financeiro (escolaridade, experiência anterior e outras) complementaram a pesquisa.

#### **3.5.1 Roteiro da entrevista**

Entendendo que as atividades administrativas envolvem vários níveis, do gerencial ao operacional, cada uma das pautas listadas abaixo foi abordada observando esta verticalidade, gerando um relatório para ser confrontado com o padrão proposto no protocolo:

- Contas a receber
  - Registro das contas a receber pelo dia previsto do dinheiro em caixa
  - Critérios definidos para a cobrança
  - Critérios definidos para concessão de crédito aos clientes
  
- Contas a pagar
  - Registro das contas a pagar pelo dia do vencimento
  - Critérios para negociação do prazo para pagamento com os fornecedores
  - Critérios para negociação dos descontos para pagamento antecipado
  - Critérios para negociação do atraso no pagamento
  
- Preço
  - Critério para definição do preço a ser cobrado
  - Custos envolvidos no produto final
  - Critérios para análise da concorrência
  - Diferencial do produto
  - Atualização / revisão do preço
  
- Estoques
  - Registro das entradas e saídas
  - Controle de estoque
  - Critérios para as quantidades estocadas
  
- Fluxo de caixa
  - Periodicidade
  - Detalhamento
  - Previsto / Realizado / Efetivo
  - Controle bancário
  
- Ponto de equilíbrio
  - Critérios para apuração de custos
  - Critérios para a “precificação”
  - Critérios para a definição das quantidades a serem produzidas
  - Periodicidade da avaliação do ponto de equilíbrio
  
- Capital de giro
  - Gerenciamento das fontes e recursos financeiros de curto prazo
  - Existência de fontes
  - Critérios para a escolha da fonte para suprir as necessidades de curto prazo

- Contabilidade  
Interna ou externa  
Uso da Contabilidade além da elaboração do Diário, Balancete, Razão e Demonstrativos  
Outras atribuições quando externa além de emissor de guias de recolhimento
  
- Análise financeira  
Utilização da análise financeira  
Quais e quando são avaliados os indicadores
  - Índice de liquidez
  - Índices de atividade
  - Índices de endividamento
  - Índices econômicos ou de rentabilidade

### **3.6 Procedimentos para análise dos dados**

A análise dos dados consistiu em confrontar o padrão definido e o registrado nos relatórios de cada empresa entrevistada (Yin, 2001).

## **4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa realizada nas empresas procurou identificar quais, como e quando os eventos que ocorrem e afetam diretamente o caixa da empresa são planejados, registrados, controlados e analisados.

Os dados coletados em cada empresa estão apresentados abaixo de forma estruturada conforme proposto pelo protocolo e serão posteriormente confrontadas com o padrão definido pelo referencial teórico (proposições) na análise dos dados.

Cabe comentar que as empresas entrevistadas, duas de serviço e duas de comércio, foram indicadas por um dos escritórios de contabilidade solicitados a colaborar com a pesquisa, escritórios estes que a autora deste trabalho também não conhecia, e que foram indicados por colegas mestrandos.

No primeiro contato com cada uma das empresas foi preciso ressaltar que apesar da pesquisa ter como foco questões financeiras, o objeto primeiro não era conhecer necessariamente os números e sim o processo; e que não haveria obrigatoriedade de citar o nome da empresa. Estas premissas tornam os futuros entrevistados mais propensos a colaborarem com a pesquisa.

### **4.1 “Casa Natural”**

#### **4.1.1 Caracterização**

“Casa Natural” é um estabelecimento comercial localizado em Santo André que iniciou as suas atividades em outubro de 2002.

O propósito inicial da “Casa Natural” era comercializar produtos naturais, incluindo os produtos diet e light, mas, depois de aberta a loja, a proprietária notou o interesse das pessoas que entravam em seu estabelecimento por suplementos para esportistas e decidiu investir também neste tipo de produto (dezembro de 2002).

A proprietária, Sra Aparecida, responsável pela administração financeira (e por todas as atividades) tem 43 anos, é divorciada, tem um filho de 21 anos, concluiu o curso de Administração de Empresa na UniA em 2002. Para completar o seu perfil foi solicitado que respondesse o Teste de Temperamento Keirsey que apontou como resultado o temperamento Guardiã (SJ) com variante Supervisor (ESTJ).

A Sra Aparecida trabalhou na mesma instituição bancária de 1982 a 2002, onde sua última função exercida foi de gerente executiva de negócios.

A Sra Aparecida declarou que naquela época estava estressada e com “diferenças” com a chefia, decidiu então montar seu próprio negócio e não voltar para o mercado de trabalho.

Naquela época a Sra Aparecida estava cursando Administração de Empresas. A princípio a Sra Aparecida abriria um negócio com uma colega de faculdade, mas segundo ela “não deu certo”, nem chegaram a começar, e através de pesquisas na internet a Sra Aparecida “descobriu” o segmento de produtos naturais, interessou-se, começou a estudar o assunto e definiu a sua nova atividade.

A candidata ao cargo de proprietária procurou o Sebrae para obter mais informações, mas considerou todo o processo demorado e burocrático estava empolgada com a idéia e queria começara logo.

Com otimismo que é uma de suas características, conforme ela mesma declara, a Sra. Aparecida decidiu montar um comércio de produtos naturais com “a cara e a coragem”. O local que escolheu, e onde está estabelecida até a presente data, é alugado e próximo de sua residência.

Como ela mesma avalia hoje, o ponto não é bom, passam muitos carros, mas não tem lugar para estacionar em frente, deveria ter investido na reforma da fachada da loja, atualmente usa banner e cavalete, e segundo ela deu resultado, transeuntes declararam que não sabiam que lá era uma loja de produtos naturais.

A primeira compra que fez de suplementos foi com um vendedor que passou em sua porta, fez então uma compra de mil reais e recebeu uma apostila, visitou outras lojas e distribuidores se suplementos e assim o negócio incorporou mais um tipo de produto que passou a ser o carro-chefe.

- **Contas a Receber**

Atualmente registra as vendas em um caderno e depois digita no computador, cabe comentar que quando abriu a loja trouxe o seu computador pessoal, mas por motivo de segurança levou de volta para a sua casa. Pude constatar que mantém o caderno atualizo dia-a-dia, marcando inclusive o que ela mesma consumiu.

As vendas normalmente são à vista, eventualmente o cliente pede para segurar o cheque alguns dias. No mês de junho vendeu mil reais, no mês de maio um pouco mais.

Em outubro/2003 houve um aquecimento nas vendas e ela resolveu fazer uma “super compra” mas esta condição não se manteve e o movimento foi caindo.

Até o momento teve apenas um cheque devolvido e outro sem fundo, ambos de valor baixo. O seu maior “calote” foi de 400 reais em 2003, de uma pessoa para quem estava repassando os produtos para serem vendidos nas academias, como a proprietária/gerente estava investindo nesta nova estratégia, “arriscou” e ainda não recebeu.

Conforme o esboço que fez da planilha do contas a receber o registro é dia-a-dia, com fechamento semanal, mensal, trimestral, semestral e suas respectivas médias.

- **Contas a Pagar**

No mesmo caderno onde são registradas as entradas e as saídas dia-a-dia. A Sra Aparecida tem na loja uma pasta do tipo sanfonada com as contas a pagar arquivadas por dia de vencimento, anota na agenda nas respectivas datas de vencimento e não tem registro no computador.

As compras de mercadorias são para pagamento em 28 dias, na última compra foi negociada para 30 e 45 dias.

Como os clientes procuram basicamente três marcas de suplementos, a Sra. Aparecida fica restrita a três fabricantes, como existe quantidade mínima de compra passou a comprar de distribuidor, o que fez com que a sua margem de lucro diminuísse, mas com esta estratégia, compra o necessário e conserva o cliente, comenta. Declarou que tem uma conta atrasada desde janeiro/2004 com um fabricante de suplementos. Comentou que distribuidor não deveria vender para consumidor final, mas na prática isto não é verdade, o que provoca uma concorrência desleal.

A Sra. Aparecida declarou que sofre muito com a “cultura de não atrasar os pagamentos” que procura por em prática, chegou a negociar empréstimo com o banco, mesmo assim não conseguiu se recuperar, a loja tem título protestado.

- **Preço**

Os produtos naturais / diets / lights comparados com os suplementos têm custo menor e valor de venda menor, quando questionada sobre os extremos, declarou que um bombom caseiro que custa R\$0,76 vende por R\$0,90 e um suplemento de R\$70,00 vende por R\$90,00, comentou que já teve na loja suplemento de R\$150,00.

Em alguns produtos naturais pode aplicar até 100% sobre o custo, em alguns suplementos até 30% sobre o custo, mas deve ficar atenta ao preço praticado no mercado.

Para “fidelizar” o cliente, em 2003 criou uma promoção que premiaria o cliente no mês de seu aniversário com mercadoria no mesmo valor da média de suas compras mensais, mas a idéia não vingou, pelo fato de suplementos não ser um produto de primeira necessidade e ser mais procurado no verão.

Nesta mesma época chegou a manter contato telefônico com os clientes pesquisando opinião sobre os produtos informando as novidades (o que representou uma conta de 300 reais de telefone num único mês), fazer entregas nas compras acima de 30 reais e fazer divulgação na rua e nas academias, para isto contou com a ajuda de uma sobrinha.

A Sra Aparecida mantém contatos com os clientes à noite usando o telefone de sua própria casa, para avisar de alguma promoção e eventualmente fazer contato com academias (mantêm uma lista de academias no computador).

Uma das estratégias que usa é mudar a posição das mercadorias, além de manter o lugar sempre limpo e bem arrumado.

A Sra Aparecida utiliza uma ficha (em papel depois digita no computador) para manter os dados cadastrais e o registro das compras dos clientes. Mantêm também um cadastro das academias da região no computador. Eventualmente telefona para os clientes, informando alguma promoção, perguntando sobre o produto da comprou, usando o telefone de sua residência à noite.

Sra Aparecida procura visitar as academias pessoalmente, para conhecer e avaliar a possibilidade de parceria, mas já não está tão otimista, pois normalmente a própria academia vende ou através de algum professor. O máximo é alguma abertura apenas na primeira visita, mas com pouca chance de retorno.

Segundo a proprietária os clientes que procuram a “Casa Natural” são exigentes e querem os produtos de primeira linha o que restringe os fabricantes, principalmente dos suplementos (três marcas são as mais procuradas).

Para aumentar a visibilidade da loja a Sra Aparecida chegou a contratar e pagar pela propaganda nos muros dos arredores também usados por outros estabelecimentos para este tipo de divulgação, mas o contratado simplesmente “sumiu”, e o serviço não foi realizado; em outra oportunidade, encomendou e pagou pelo desenvolvimento de um site, que chegou a ser feito, mas não gostou e abandonou a idéia.

- **Estoques**

As mercadorias disponíveis para a venda ficam expostas nas prateleiras laterais da loja. Conforme declarou a proprietária o valor equivale a aproximadamente 6 mil reais dos quais 50% estão pagos. Atualmente a estratégia adotada é ter um “pouco de tudo”, mas administrar os suplementos “é difícil”, os clientes são exigentes e procuram os produtos de primeira linha.

- **Fluxo de Caixa**

O registro das entradas e saídas é feito diariamente em um caderno e depois digitado no computador. A última projeção foi no início de 2004, depois desta data a proprietária apenas tem registrado as entradas e dia-a-dia verificado as disponibilidades e decidido quais contas serão pagas ou quais adiadas, inclusive das suas contas pessoais, já que a loja é a sua única fonte de renda.

- **Ponto de Equilíbrio**

A proprietária da “Casa Natural” declarou que no início de 2004 fez uma projeção e concluiu que precisaria vender 300 reais/dia e isto não está acontecendo, não chega neste valor nem semanalmente. Depois desta data não fez outros estudos, mas decidiu aguardar até o final de 2004, quando o verão deve aquecer também as vendas e a loja completa três anos, quando então decidirá se continua ou procura outro ponto ou outro tipo de negócio.

- **Capital de Giro**

Segundo a proprietária quando iniciou as atividades em outubro de 2002 “tinha fôlego” para um ano, em 2003 estava contando com o imposto de renda que não veio na data prevista.

Declarou que usou cheque especial um único mês, renegociou com o banco “a perder de vista” e hoje (5/7/04) está com três dias de atrasado no pagamento de uma das parcelas. Não paga Darf desde o início do ano de 2004.

- **Contabilidade**

A contabilidade é externa usada apenas para cumprir as exigências legais. A proprietária declarou que seria melhor não ter aberta o estabelecimento e trabalhado na informalidade, assim como fazem também outros, para não estar sujeita a tantos impostos, desabafou.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

A proprietária declarou que não faz nenhum tipo de análise das Demonstrações Financeiras.

- **Análise Financeira**

A proprietária declarou que não faz nenhum tipo de análise financeira.

#### **4.1.2 Análise dos dados**

O início das atividades da “Casa Natural” demonstra a afirmativa de Renik (1990): o proprietário-gerente tende a focar a oportunidade e não o risco.

A proprietária Sra Aparecida decidiu envolver-se com uma nova atividade sem uma avaliação “na ponta do lápis”, como ela mesma declarou foi com “a cara e a coragem”.

Num segundo momento quando a “Casa Natural” diversificou os produtos oferecidos aos clientes, a complexidade do negócio foi ampliada (Degen, 1989), mesmo que numa proporção menor quando comparada com a análise de Degen, e a proprietária não avaliou as implicações financeiras desta decisão.

Pelo fato da Sra Aparecida estar envolvida com as operações do dia-a-dia, a necessidade de informações financeira fica num segundo plano (Longenecker, 1997).

Neste contexto as informações financeiras devem ser entendidas como um conjunto de informações objetivas a serem usadas para acompanhar e comparar o planejado e o realizado, propiciando um certo distanciamento do sentimento de realização pessoal pelo início de uma nova atividade.

Ao decidir o local para a loja a proprietária considerou o valor do aluguel, que corresponde a um custo fixo, mas não avaliou a qualidade do local. Ou seja os custos e os fatores mercadológicos não foram considerados para que a empresa fosse lucrativa e competitiva (Assef, 1997).

- **Contas a Receber**

Os clientes da “Casa Natural” pagam normalmente à vista, o que facilita os registros e controles, conforme recomenda Longenecker (1997)

As funções atribuídas por Santos (2001) ao contas a receber estão sendo cumpridas pela Sra Aparecida na medida em que os registro e o acompanhamento dos resultados estão norteando a formulação da política de crédito.

Na “Casa Natural” esta política foi traduzida no prêmio oferecido na época do aniversário do “cliente fiel”, depois do período de um ano de compras mensais constantes.

- **Contas a Pagar**

A proprietária Sra Aparecida não tem um controle que facilite a visualização do contas a pagar ao longo do tempo (Longenecker, 1997).

As negociações com os fornecedores e os prazos para os pagamentos (Longenecker, 1997) ficam prejudicadas na medida em que a proprietária está limitada a poucos fornecedores que praticam quantidade mínima de compra e ela não tem poder para negociar prazo como ficou demonstrado no caso do cheque que foi apresentado em cartório.

A alternativa encontrada pela Sra Aparecida foi a de comprar através de distribuidor (Santos, 2001) que apesar do um acréscimo no preço é a sua melhor alternativa, pois pode comprar qualquer quantidade e pode negociar o prazo/forma de pagamento, mesmo que penalizada com acréscimo no preço e conseqüente diminuição no lucro.

- **Preço**

Uma análise dos custos e dos fatores mercadológicos (Assef, 1997) mostra que a “Casa Natural” trabalha com compra e venda e não incorpora nenhum valor agregado.

As condições impostas pelos fornecedores impedem que a proprietária ofereça constantemente preços atrativos, eventualmente faz promoções.

O diferencial que a Sra Aparecida procura oferecer é um contato mais próximo com o cliente, através de telefones, o que em última análise acarreta um custo correspondente.

- **Estoques**

Estoque com o menor custo para atender as necessidades da empresa (Chér, 1991), não foi o observado na “Casa Natural”.

Na “Casa Natural” não foi encontrado nenhum controle estruturado do estoque (Assef, 1999).

A proprietária está limitada pelas condições impostas pelos fornecedores e as quantidades mínimas que procura manter nas prateleiras expostas para a venda.

- **Fluxo de Caixa**

O controle de caixa para auxiliar na administração da necessidade de recursos no curto prazo (Morris, 1991) não foi observado na “Casa Natural”.

A própria falta de um controle estruturado do contas a pagar, conforme já mencionado, impossibilita a elaboração de um fluxo de caixa, existe apenas um registro das contas pagas.

Portanto o acompanhamento dos recursos disponíveis a curto prazo para assegurar a pontualidade nos pagamentos (Morris, 1991), ou ao menos uma sinalização que faltará recursos em data futura, fica dificultada.

A análise do fluxo de caixa para minimizar os efeitos da falta de dinheiro (Lambden, 1990) não foi observada na “Casa Natural”.

- **Ponto de Equilíbrio**

A proprietária Sra Aparecida declarou ter apurado no início de 2004 uma análise do ponto de equilíbrio, considerando os custos operacionais e as vendas (Chér, 1991) quando identificou que o ponto de equilíbrio da “Casa Natural” é de 300 reais/dia.

- **Capital de Giro**

O gerenciamento dos ativos a curto prazo e das fontes de financiamento a curto prazo (Longenecker, 1997) não foi observado na “Casa Natural”.

Persistindo os baixos valores no contas a receber a proprietária deverá buscar fontes de financiamento para manter o ciclo operacional da “Casa Natural”, adiar esta escolha poderá reduzir as chances de conseguir

A postura adotada pela proprietária de não assumir que precisa efetivamente de recursos para sobreviver até o final o próximo mostra que não avaliou o montante necessário e qual seria a fonte de recursos menos onerosa para suprir a necessidade de capital de giro.

Persistindo as baixas vendas, existem grandes chances da proprietária Sra Aparecida escolher uma fonte de recursos sem o devido critério e sem tempo para procurar a melhor alternativa.

Adiar essa escolha poderá reduzir a “área de manobra”, tornando mais sérios os efeitos da falta de dinheiro (Lambden, 1990).

- **Contabilidade**

Nenhuma referência foi observada para as informações contábeis, ao contrário do que recomenda Marrion (2003).

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Nenhuma análise das Demonstrações Financeiras foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

- **Análise Financeira**

Nenhuma análise financeira foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

## **4. 2 “Som & Alarme - Acessórios para autos”**

### **4.2.1 Caracterização**

A “Som & Alarme – Acessórios para autos”, localizada em Santo André, é um estabelecimento comercial que vende e instala acessórios para automóveis, som, alarme, vidro, trava, engate, insul-film, tapete e outros.

A “Som & Alarme” foi constituída em agosto de 2002, com dois sócios: Sr. José (38, casado) e Sr. João (24, casado) e atualmente conta com mais três funcionários terceirizados.

O Sr. José cuida da parte administrativa e comercial e está presente na loja no período da tarde e Sr. João está dedicado em tempo integral no atendimento ao cliente e na instalação dos acessórios. Ambos os sócios já conheciam este ramo de negócio, o Sr. José era (e ainda é no período da manhã) representante de produtos para autos de uma empresa de Campinas junto a super e hiper mercados, o Sr. João era funcionário numa loja de equipamentos para autos e fez vários cursos no Senai de elétrica e som, cursos rápidos e de atualização.

Outras características do Sr. José: concluiu o curso de Administração de Empresas na UniA em 1988, nesta época trabalhava no Departamento Pessoal de uma empresa, e segundo ele teve oportunidade de fazer vários cursos de atualização profissional; atualmente não está fazendo nenhum curso regular, mas recentemente (maio/2004) fez um curso sobre som e alarme no Senai “para poder atender melhor os clientes”.

O Sr. José é o proprietário do imóvel onde funciona a loja, este foi um fator importante na constituição da empresa e definiu a sua dedicação diferenciada (meio período).

A rotina estabelecida para o funcionamento da loja não requer o uso de controles sofisticados e nem de computador, conforme declarou o Sr. José.

Para o cálculo da retirada mensal dos sócios é adotado o seguinte critério: valor da mercadoria no momento da venda menos o valor pago para repor esta mercadoria é o ganho; depois de descontadas as despesas é feita uma divisão por três, para remunerar cada um dos sócios e a terceira parte é da loja.

O teste Keirsej respondido pelo Sr. José revelou um temperamento do tipo Guardiã (SJ) e variante Supervisor (ESTJ).

- **Contas a Receber**

O cliente da “Som & Alarme” tem várias opção de pagamento, desde à vista dinheiro ou cheque, cartão com parcelamento, cheque pré, até parcelamento através de uma financeira que credita para a “Som & Alarme” em três dias.

Quando o cliente opta pelo pagamento com cheque pré ou três cheques (ato, 30 e 60 dias) o Sr. José procura descarregar estes cheques nas próximas compras, é neste momento que vai negociar com as distribuidoras uma compra a prazo (30, 60 e 90 dias). Declarou que nunca negociou cheque com o banco

Até o momento da entrevista a “Som & Alarme” registrou três cheques devolvidos, o que é avaliado pelo Sr. José como “pouco”, mesmo assim, atualmente, para receber um cheque solicita ao cliente, além do documento pessoal, normalmente RG, comprovante de residência e a documentação do veículo no qual está sendo realizado o serviço.

- **Contas a Pagar**

Conforme declarou o Sr. José cerca de 95% das compras são feitas à vista. A situação para negociar uma compra com pagamento parcelado é quando algum cliente pagou com cheque pré (até três cheques). Como normalmente as compras são feitas com pagamento à vista, o Sr. José não encontra dificuldade em repassar os cheques dos seus clientes para os seus fornecedores.

O pagamento dos funcionários é feito conforme o serviço realizado: instalação de som e alarme tem valor fixo e das peças vendidas o funcionário recebe 3,5% do valor da venda; o funcionário especializado em insul-film recebe 50% do valor de venda do produto, comparece na loja apenas quando tem serviço para ele e o seu pagamento acontece logo após a conclusão do serviço.

Os dois funcionários, especialistas em som e alarme, apesar de terceiros, estão na loja todos os dias período integral, isto criou um vínculo entre eles e a “Som & Alarme”, que é recompensado com de 50% do valor do INSS.

As despesas fixas têm valor baixo, como exemplo o Sr. José citou a conta telefônica, aproximadamente 80 reais/mês e a conta de luz, a cada dois meses, vem com valor de 10 reais.

- **Preço**

O Sr. José declarou que a concorrência é muito forte na região, existem 22 lojas de produtos para auto num raio de 3 km. Declarou também que os preços da “Som & Alarme” são sempre abaixo da concorrência da região, como exemplo acréscimo de 80 a 90% nos produtos que custo baixo, enquanto os demais praticam um acréscimo de 100% ou mais. O preço já inclui a instalação.

Usando do seu conhecimento do segmento de produtos para autos, o Sr. José conseguiu que um fabricante de som fornecesse diretamente para a “Som & Alarme”, o que possibilita a prática de um preço diferenciado para o cliente final, o

tão desejado “preço imbatível”. Os aparelhos de som, em particular CD Player, deste fabricante são os únicos que tem um estoque maior, aproximadamente um mês e são usados para fazer as grandes promoções quando o “movimento está fraco”.

A divulgação é feita explorando a própria localização da loja, uma esquina em frente a uma praça onde a circulação média é de 16 mil carros dia, segundo uma estimativa feita pelo Sr. José.

Na fachada da loja são colocadas faixas que são renovadas a cada duas semanas, aproximadamente. Cada faixa tem um custo de 30 reais, valor considerado “baixo pelo retorno que dá”.

Na avaliação do Sr. José o custo X benefício, na utilização de jornal e TV, não é atrativo para o seu negócio, para aquecer as vendas ele mesmo e mais um funcionário usam a feira do automóvel da região para distribuição de folhetos aos visitantes.

Alguns pontos sobre a loja merecem destaque: limpeza do local; o cuidado no aspecto visual da loja; ambiente claro; sem produtos amontoados; produtos cuidadosamente expostos; produtos, ao alcance das mãos, pendurados ou em expositores.

A “Som & Alarme” tem uma cliente feminina significativa, que aprecia e valoriza o “astral” da loja, segundo declaração do próprio Sr. José. E isto foi confirmado pelo comentário de uma senhora que no momento da entrevista entrou pela primeira vez na loja e sem nos conhecermos, comentou comigo dos pontos positivos que estava observando.

O Sr. José é muito criativo, conforme ele mesmo se define, e fez questão de registrar a promoção do momento: na compra acima de 50 reais concorria a uma bicicleta. Declarou que sempre faz algo deste tipo, às vezes com produtos da própria loja como engate, volante ou outro acessório.

- **Estoques**

O conhecimento do mercado e dos clientes da loja durante os dois anos de funcionamento permitiu ao Sr. José definir a quantidade de cada item que mantém na loja, sendo alguns deles em três níveis de preço considerando marca e qualidade.

O Sr. José controla o que foi vendido dia-a-dia da seguinte maneira: usando o pedido de compra registra em um caderno o total por produto (marca, tipo) e solicita a reposição. Atualmente trabalha com seis fornecedores que são na verdade distribuidores dos produtos que comercializa na loja, um representante em particular, o Sr. Antônio, é representante de três destes seis distribuidores, e acaba sendo um grande parceiro do Sr. José.

A agilidade esse processo pode ser confirmada, pois a entrevista aconteceu numa terça-feira: no começo da tarde o Sr. Antônio foi contatado para uma reposição das vendas de sábado e de segunda-feira (já está acordado que para a reposição deve ser usando o distribuidor que estiver com o menor preço para cada um dos itens), no final da tarde dos cerca de dez itens apenas dois não foram repostos, que serão tratados pelo Sr. José diretamente com os outros distribuidores. E assim que chegaram os produtos o Sr. José colocou-os nos seus respectivos lugares, prateleiras, expositores e a própria parede da loja onde, por exemplo, as calotas ficam à mostra.

Segundo o Sr. José a quantidade de cada produto corresponde ao que poderia ser vendido numa semana, por causa da agilidade que consegue na reposição, não sente necessidade de manter um estoque maior e nem de fazer outros tipos de controle para o estoque usando, por exemplo, planilha em excel. Declarou que fica atento principalmente aos aparelhos de som que são o carro-chefe da loja e aos alarmes também muito procurados.

- **Fluxo de Caixa**

O Sr. José afirma ter uma reserva financeira, garantindo mais de três meses de funcionamento da loja. Com o critério que adota de sempre separar uma parte do lucro para a loja, como se ela fosse um terceiro sócio, garante o giro. Este valor é mantido numa conta poupança, pois a opção foi “dinheiro na mão” ao invés de aplicações mais rentáveis, mas que poderiam comprometer a disponibilidade no curto prazo.

Como os controles que faz são bastante simples, e tem capital de giro, não desenvolveu nenhum controle que permita uma visão integrada das entradas e saídas.

- **Ponto de Equilíbrio**

O Sr. José não tem nenhum acompanhamento formal do ponto de equilíbrio. O fato de conseguir manter os custo fixos com valores baixos e remunerar os funcionários conforme a demanda o desobrigam de “controles mais sofisticados”.

- **Capital de Giro**

O critério adotado pela “Som & Alarme” de considerar a própria loja como um terceiro sócio garante um disponível para o capital de giro. O Sr. José declarou que

apenas nos primeiros seis meses os sócios não fizeram nenhuma retirada, tudo era aplicado na loja, estrutura e produtos.

- **Contabilidade**

A contabilidade é externa e esta sendo usada apenas para cumprir as exigências legais.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Não foi identificada nenhuma utilização das Demonstrações Financeiras.

- **Análise Financeira**

Não foi identificado nenhum tipo de Análise Financeira.

#### 4.2.2 Análise dos dados

A questão apontada por Marcondes e Bernardes (1997) do papel do técnico e do papel do administrador parece resolvida na “Som & Alarme” com dois sócios que se complementam.

O distanciamento de um dos sócios (Sr. José) das operações do dia-a-dia permite que a necessidade de informações financeiras não fique relegada a “segundo plano” (Longenecker, 1987).

O Sr. José encontrou uma forma simples de manter a “Som & Alarme” sob controle (Degen, 1989) usando basicamente o pedido do cliente.

Mesmo com a presença de três funcionários não foi relatada a ocorrência de nenhum caso de fraude ou roubo (Wells, 2000).

Considerando a afirmação de Resnik (1990) sobre a empresa de pequeno porte refletir as características de seu proprietário-gerente, este é um fator positivo na “Som & Alarme” pois ambos os sócios tinham experiência anterior à abertura da loja com acessórios para autos; um dos sócios é mais maduro (38) e quando necessário faz valer a sua posição; o outro mais jovem (24) mantém o dinamismo e uma unidade com os demais funcionários na mesma faixa de idade.

- **Contas a Receber**

Mesmo oferecendo várias formas de pagamento para o cliente o contas a receber da “Som & Alarme”, fica preservado, pois quando eventualmente recebe um cheque este é repassado para um dos fornecedores na compra seguinte, sem nenhuma forma de penalidade e quando o cliente efetua o pagamento através de financiamento, o repasse é feito em até três dias.

- **Contas a Pagar**

A “Som & Alarme” desenvolveu um relacionamento com os fornecedores e representantes que permite uma negociação de forma de pagamento quando necessário (Longenecker, 1997).

A forma de remuneração dos funcionários está atrelada ao serviço executado e ocorre via de regra após o pagamento do cliente.

Os pagamentos acontecem em datas pré-definidas (representantes, fornecedores, funcionários, água, luz, telefone) ou à vista (distribuidor, fornecedor) o que facilita os controle de tal forma que o Sr. José não utiliza nenhuma planilha eletrônica.

Como o local é próprio, os custos fixos ficam reduzidos.

- **Preço**

Manter a empresa lucrativa e competitiva através da análise dos custos e dos fatores mercadológicos (Assef, 1997) é a principal atividade do Sr. José.

Mesmo quando não está na loja, está de certa forma a serviço da “Som & Alarme”, verificando os preços praticados pelos concorrentes, ouvindo e aprendendo com clientes e fornecedores, novas tendências e necessidades.

Como a “Som & Alarme” está em local próprio e os demais custos fixos são baixos o Sr José pratica preços abaixo dos concorrentes (segundo o próprio Sr José).

- **Estoques**

O controle de estoque adotado na “Som & Alarme” é simples: ao longo do tempo a quantidade de cada produto foi sendo definida, sem usar nenhum tipo de controle formalizado, ou seja, ao contrário do que recomenda Longenecker (1997): se na loja existem três unidades de um determinado produto, após a venda é feita a reposição da quantidade vendida e assim a quantidade permanece constante, até que algum evento marcante altere a quantidade em vigor.

- **Fluxo de Caixa**

O Sr José não mantém um registro do contas a pagar e do contas a receber, e não faz nenhum controle de fluxo de caixa. Mas acelera o recebimento e estica o pagamento conforme recomenda Resmik (1990).

Como os recebimentos são tipicamente à vista e os pagamentos acontecem em datas pré-determinadas (Longenecker, 1997) isto traduz um fluxo de caixa relativamente fácil de apurar.

- **Ponto de Equilíbrio**

O ponto de equilíbrio na “Som & Alarme”, determinado pelos custos operacionais e pela receita de venda (Chér, 1991) é baixo uma vez que inexistente a despesa de aluguel e os demais custos fixos são baixos.

Não foi observado nenhum controle formal do ponto de equilíbrio, mas certamente o Sr José está atento às oscilações dos custos e das vendas.

- **Capital de Giro**

O capital de giro está associado aos recursos necessários para manter o ciclo operacional da empresa (Assaf, 2003), neste particular o Sr José afirma ter uma reserva que garante três meses de funcionamento da loja.

Esta reserva foi obtida em função do critério adotado pelos sócios que considera como um terceiro sócio, de tal forma que o lucro é dividido por três.

A remuneração do 'terceiro sócio' é mantida numa conta poupança, por opção dos sócios, para garantir uma agilidade no curto prazo (Longenecker, 1997).

- **Contabilidade**

Nenhuma referencia foi identificada para as informações contábeis ao contrário do que recomenda Marion (2003).

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Nenhuma análise das Demonstrações Financeiras foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

- **Análise Financeira**

Nenhuma análise dos demonstrativos financeiros foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

## 4.3 “Transportadora TTL”

### 4.3.1 Caracterização

A “Transportadora TTL” é uma pequena transportadora, localizada em Santo André, que tem atualmente dois caminhões, um terceirizado (caminhão e motorista) para um fabricante de produtos químicos e o outro que trabalha no regime de frete para um fabricante de cimento.

A TTL foi constituída em dezembro de 2001, a Sra Silvia é uma das sócias, e responsável pelos serviços administrativos da empresa.

A Sra Silvia é casada, 34 anos, mãe de Fábio (12) e Carlos (6). A Sra Silvia interrompeu os estudos em 2000 (2º grau incompleto), trabalhou como ajudante de cozinha, garçomete e recepcionista. Para completar o seu per foi solicitado que respondesse o teste Keirsej que indicou ter o temperamento Guardiã (SJ) com variante Supervisor (ESTJ).

Quanto ao caminhão terceirizado o que foi declarado é que se trata de um caminhão baú, que gera três mil reais/mês, dos quais 800 reais são pagos ao motorista, a TTL recolhe o INPS e arca com todas as despesas de manutenção do caminhão, inclusive no início das operações foram necessárias várias licenças para poder transportar produtos químicos. O segundo caminhão está sob a responsabilidade do Sr. Carmo, marido da Sra Silvia.

Até fevereiro de 2003 a TTL possuía: três caminhões (o terceiro caminhão atualmente é de propriedade de um filho do Sr. Carmo); local para guardá-los e um pequeno escritório, atualmente, cada um dos dois caminhões fica nas suas respectivas empresas e o escritório funciona na residência da Sra Silvia. Outra característica até essa data (fevereiro/2003) e que os três caminhões trabalhavam transportando produtos químicos, a responsabilidade da emissão das notas e da documentação necessária era feita pela Sra Silvia, o que a obrigava a ter tudo “na ponta do lápis”.

- **Contas a Receber**

A proprietária da TTL declarou que recebe três mil reais mensais pelo serviço terceirizado de um caminhão e um motorista.

A receita referente ao segundo caminhão é variável, depositada em conta bancária semanalmente nas quartas-feiras.

A Sra Silvia atestou que até 2003 quando tinha o escritório mantinha pelo menos as pastas organizadas, atualmente nem isto. O que ficou evidente quando o telefone tocou e era o marido perguntando sobre uma conta não paga e ela não sabia ao menos quanto estaria entrando na conta naquele dia. A empresa que freta o caminhão do Sr Carmo envia um acompanhamento dia-a-dia e o total que foi

depositado na conta bancária. A própria Sra Silvia reconhece que podia fazer um acompanhamento, mesmo com o talonário ficando na empresa de cimento, pois o Sr Carmo só transporta com nota, portanto, o sabe o valor que receberá pelo frete.

Em junho de 2003 a fábrica de cimento fechou a unidade que tinha no interior, isto trouxe um impacto negativo para a TTL, pois os caminhões da própria fábrica (da unidade que foi fechada) passaram a fazer os percursos mais longos e ficando para a TTL apenas a região da Grande São Paulo.

Comparando notas de 2003 e 2004 foi possível localizar apenas uma com a mesma origem-destino para comparar os índices usados no frete, janeiro/2003 – 7,16; agosto/2003 – 7,15; maio/2004 – 7,15.

- **Contas a Pagar**

O contas a pagar é fator crítico, pois todas as despesas de manutenção dos caminhões ficam a cargo da TTL. Num primeiro momento não foi possível obter valores nem localizar as notas de despesas ao menos do caminhão que fica com o Sr Carmo. Depois localizamos em uma agenda anotações de alguns gastos com combustível e uma nota fiscal referente à compra de pneus (e talvez os três boletos referentes ao financiamento desta compra).

No momento da entrevista foi verificado que: a segunda parcela de um compra de pneus está no cartório e a terceira já está atrasada; um cheque estava sendo reapresentado no banco.

O que foi possível apurar é que o combustível é pago com cheque para 30 dias e os pneus/câmaras são parcelados em três vezes, cabe observar que a compra é feita sempre no mesmo lugar e o parcelamento é através de uma financeira.

Em janeiro de 2004 quando terminou o talão da empresa a proprietária da TTL não solicitou outro e passaram (ela e o marido) a usar cheque pessoal também para as despesas da transportadora.

- **Preço**

O valor recebido pelo serviço é definido pelos contratantes: um dos caminhões tem valor mensal fixo (caminhão e motorista) o outro está a serviço de uma única empresa (o tanque foi colocado pela contratante, específico para o transporte do seu produto) e recebe no regime de frete, um índice (que considera a distância entre a origem e destino) multiplicado pela quantidade de toneladas transportada define o valor do frete. Cabe observar que a capacidade do caminhão é 30 toneladas e em média transporta entre 27,5 toneladas, conforme as notas fiscais consultadas.

- **Estoques**

Até 2003 a TTL dispunha de um local para guardar os caminhões e também de uma bomba diesel, o que permitia uma certa economia com o combustível, no momento, eventualmente, o Sr Carmo utiliza “bombonas” com diesel guardadas na garagem de sua própria casa.

- **Fluxo de Caixa**

Conforme declarou a proprietária, e não foi difícil constatar, nem isoladamente esta havendo um acompanhamento do contas a receber e do a pagar. Cabe comentar que a cada vez que ela se vê em apuros por falta de dinheiro vai buscar os conselhos da contadora, que sempre recomendar “faça um controle, comece listando tudo que entra tudo que sai, as notas, as contas, os cheques”.

A Sra Silvia começa, mas não dá continuidade, no seu computador localizamos uma planilha iniciada em 19/2/2004, outra 15/3/2004 e outra com data de 5/7/2004. A TTL tem computador desde 2000, a Sra Silvia declarou que costumava ser mais organizada, mas perdeu tudo que estava gravado e não tinha backup.

Além do combustível outra despesa que sempre presente são a compra de pneus, câmara e recauchutagem dos pneus, segundo a Sra Silvia a cada três ou quatro meses é feita uma compra de dois pneus, e os pneus são recauchutados “até quando agüentarem”. Cabe comentar que o caminhão em questão roda com 8 pneus.

Num certo momento da entrevista a Sra Silvia desabafou: não sei para onde está indo o dinheiro que deveria estar sobrando, afinal terminei de pagar o Palio o ano passado. Foi quando fiquei sabendo desse segundo carro da família que foi comprado financiado.

- **Ponto de Equilíbrio**

Atualmente não existe nenhuma análise do ponto de equilíbrio.

- **Capital de Giro**

Pelo que foi possível verificar, são os fornecedores que estão financiando as operações da TTL, já que dois itens importantes, como combustível e pneus, são comprados a prazo: combustível 30 dias e pneus financiados em três vezes.

Atualmente não tem cheque especial, pois solicitou o cancelamento, isto depois de “ter ficado enrolada com os juros do cheque especial”: em 2003 após o parcelamento da dívida com um banco (8 parcelas de R\$ 1.284,12 sendo a última paga em 24/10/2003); em 2004 depois de estourar em R\$ 2.900,00, pediu ao outro banco para tirar o limite do cheque especial; em 2002 cancelou o cartão de crédito depois de pagar uma fatura de três mil reais.

Em maio de 2004 procurou ajuda no Sebrae para entender “porque nunca tem dinheiro para pagar as contas”, foi orientada para “juntar todos os papéis e marca uma entrevista com um consultor”, nunca mais voltou, disse não conseguir nem ao menos “juntar a papelada”.

- **Contabilidade**

A contabilidade é externa é esta sendo usada apenas para cumprir as exigências legais.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Não foi identificada nenhuma utilização das Demonstrações Financeiras.

- **Análise Financeira**

Não foi identificado nenhum tipo de Análise Financeira

### 4.3.2 Análise dos dados

A “Transportadora TTL” além de ser uma micro empresa é uma empresa familiar, portanto a influência do comportamento de cada elemento influencia “ainda mais” o outro (Longenecker, 1997) uma vez que a Sra Silvia e o Sr Carmo são marido e mulher.

A necessidade de “algum” conhecimento da área de finanças (Degen, 1989) não está satisfeita na TTL.

O envolvimento da Sra Silvia com o dia-a-dia, e neste caso particular é o dia-a-dia das suas obrigações como esposa e mãe, coloca a necessidade de controles financeiros em segundo plano (longenecker, 1997).

- **Contas a Receber**

A TTL não tem controle sobre o contas a receber uma vez que as regras estão sendo ditadas pelas empresas contratantes da TTL.

A falta de registro de cada freta realizado diariamente compromete o controle das receitas, cujo crédito ocorre uma vez por semana, gerando uma incerteza quanto aos valores que estarão disponíveis o que obriga a Sra Silvia a ir pessoalmente até o banco para acompanhar o saldo bancário.

- **Contas a Pagar**

A TTL é responsável por toda a manutenção dos caminhões e não tem nenhum poder de negociação junto aos fornecedores (Longenecker, 1997)

A Sra Silvia não controla o contas a pagar de modo a facilitar a visualização dos próximos compromissos.

- **Preço**

Os custos e os fatores mercadológicos não estão sendo analisados pela Sra Silvia para que a empresa seja lucrativa e competitiva (Assef, 1997).

Os preços são definidos pelas empresas que contratam o serviço e como cada um dos caminhões está adaptado, vistoriado e aprovado para fazer o transporte de carga específica não podem ser utilizados para qualquer outra atividade.

- **Estoques**

Pela característica da empresa não é possível estocar o seu produto.

- **Fluxo de Caixa**

Não foi observado nenhum procedimento de favoreça a elaboração de um fluxo de caixa.

- **Ponto de Equilíbrio**

Atualmente não existe nenhuma análise do ponto de equilíbrio.

- **Capital de Giro**

Não foi possível apurar nenhum acompanhamento do capital de giro, apenas as conseqüências negativas da falta dele.

- **Contabilidade**

Não foi encontrado nenhum uso efetivo das informações contábeis, nem ao menos as recomendações de “registre as suas contas” foi observada.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Nenhuma análise das Demonstrações Financeiras foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

- **Análise Financeira**

Nenhuma análise dos demonstrativos financeiros foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker,1997).

## 4.4 “MDM – Assistência técnica”

### 4.4.1 Caracterização

A “MDM - Assistência técnica” é uma empresa prestadora de serviço que faz manutenção, reformas e assistência técnica em prensas, fresas, mandrilhadoras, retíficas, tornos e máquinas industriais em geral. Estabelecida na região de Santo André desde janeiro de 2001.

Os sócios, Sr. Manuel (53, casado) e Sr. Luiz (47, casado), têm basicamente a mesma formação: curso superior incompleto; aposentado; mais de 20 anos de trabalho em empresa automobilística; um vasto currículo com cursos de eletrotécnica, hidráulica, pneumática, mecânica e desenho.

Ambos os sócios declararam cuidar da parte administrativa, definição dos valores que serão cobrados, da elaboração das propostas e da execução do serviço, na hora de decidir “alguma coisa os dois resolvem”. A filha do Luiz, Adriana, também colabora, fazendo os registros no computador, atualmente não está presente diariamente, nem em período integral.

A MDM tem dois funcionários registrados no regime “horista”.

Como ambos os sócios declaram responder pela gestão financeira, ambos foram submetidos ao teste Keirsey, que resultou num temperamento Guardiã (SJ) com variante Supervisor (ETFJ) para o Sr. Luiz e temperamento Guardiã (SJ) com variante Provedor (ESFJ) para o Sr. Manuel.

- **Contas a Receber**

Os clientes da MDM são metalúrgicas, fabricantes de embalagens e indústrias em geral. Quando o cliente solicita um serviço é elaborada uma proposta que descreve o serviço que será realizado e os valores e condições de pagamento.

As datas para pagamento variam conforme o cliente e a negociação de cada serviço, mas via de regra 30% no aceite, o restante 30 e 45 dias, ou até 3 vezes com a última parcela na conclusão do serviço.

Segundo a Adriana aconteceu “um problema” no computador na semana anterior e como não tinha backup, começou uma planilha com o contas a pagar do mês de julho e depois desenvolveria uma outra semelhante para o contas a receber.

No decorrer da entrevista o Sr. Luiz declarou que os valores são altos, porque a MDM assume também a compra do material necessário para executar o serviço, e eventualmente terceiriza alguma atividade intermediária. Normalmente os cheques recebidos dos clientes são negociados com o banco, porque o pagamento do material e dos terceiros não estão sincronizados com o pagamento do contratante do serviço.

- **Contas a Pagar**

A planilha de calculo encontrada, contem apenas algumas informações do mês de julho/2204, as colunas previstas são: tipo de despesa, data de vencimento, tipo de pagamento (dinheiro ou cheque), número do cheque, observação (“ok” para indicar que o cheque foi compensado). O extrato bancário é consultado uma ou duas vezes por semana pela internet.

O Sr. Manuel declarou que a Darf está com atraso de dois meses.

O espaço ocupado pela MDM é alugado.

O Sr. Luiz declarou que o salário dos funcionários é pago regularmente “é um compromisso social que fazemos questão de honrar”. Cabe comentar que o horário de entrada e saída fica registrado em planilha excel. Tendo serviço ou não os funcionários estão disponíveis, portanto recebem oito horas diárias.

A retirada dos sócios é feita “conforme o que sobra”.

- **Preço**

O valor do serviço é calculado considerando o profissional que vai executá-lo e a estimativa de horas.

O Sr. Luiz declarou que o maior problema é quando o serviço deve ser executado numa parte da máquina ou uma parte de uma esteira, ou seja, para que o resultado do serviço realizado possa ser comprovado depende de ajustes nos em componentes que não foram contemplados no orçamento, e “para não perder o cliente” a MDM acaba fazendo o que for necessário para concluir o serviço com a qualidade e as garantia prometidas.

A Adriana declarou que tem um cadastro (papel) cliente a cliente, com o registro de todos os serviços executado.

- **Estoques**

Como a MDM é uma empresa prestadora de serviço não tem estoque.

- **Fluxo de Caixa**

Não foram identificados controles, formais e regulares, das entradas e das saídas efetivas, nem previsões, que pudessem caracterizar um fluxo de caixa.

Como estão cadastrados no Simples, onde existem faixas pré-definidas de faturamento conforme o tipo de empresa, em maio “sem se darem conta” mudaram de faixa, e só ficaram sabendo quando o recolhimento dos impostos foi maior que o de costume e procuram o escritório de contabilidade para entender o ocorrido “na verdade foi para reclamar do erro”.

Quando questionado o Sr. Manuel informou que tem caixa para as despesas de um mês. No começo do ano solicitaram um empréstimo no banco para ser pago em dez meses, o valor não foi declarado. Em outras ocasiões chegaram a usar o cheque especial da empresa.

- **Ponto de Equilíbrio**

Atualmente não existe nenhuma análise do ponto de equilíbrio.

(mesmo sendo uma prestadora de serviço existe um bem envolvido que é o caminhão, normalmente não entra a depreciação).

- **Capital de Giro**

Para saldar compromissos a MDM antecipa o pagamento, cheque pré ou desconto de duplicata no Banco Bradesco, mas estão aguardando resposta do Banco Itaú e futuramente usarão também o HSBC para este tipo de transação.

- **Contabilidade**

A contabilidade é externa é esta sendo usada apenas para cumprir exigências legais.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Não foi identificada nenhuma utilização das Demonstrações Financeiras.

- **Análise Financeira**

Não foi identificado nenhum tipo de Análise Financeira

#### 4.4.2 Análise dos dados

Nas características da MDM não foi possível identificar o que Marcondes e Bernardes (1997) classificam como papel do administrador, pois ambos os sócios tem, formação e vivencia profissionais, voltadas para as atividades operacionais, embora ambos declaram-se responsáveis pela parte administrativa e financeira na verdade é que as decisões são resolvidas após uma conversa entre eles.

Conhecimentos mínimos de na área de finanças também não foi observado.

- **Contas a Receber**

A forma de remuneração pelo serviço prestado fica definida no momento do aceite da proposta (Santos, 2001) e os critérios variam conforme o cliente.

A MDM mantém em arquivo os contratos e notas cliente a cliente (Longenecker, 1997), mas um controle formalizado do dia-a-dia do contas a receber não foi observado.

- **Contas a Pagar**

A falta de um registro do contas a pagar de forma sistematizada impossibilita uma visualização dos pagamentos futuros, indicando condições e datas (Longenecker, 1997).

O fato dos funcionários receberem mesmo sem estarem alocados em projeto onera o contas a pagar.

- **Preço**

Uma análise objetivando manter a empresa lucrativa e competitiva (Assef, 1997) não foi observada.

A MDM toma para si a responsabilidade de comprar material e terceirizar o serviço quando necessário em nome do “para não perder o cliente”.

- **Estoques**

Nada a comentar.

- **Fluxo de Caixa**

O controle de caixa para auxiliar na administração da necessidade de recursos no curto prazo (Morris, 1991) não foi observado na MDM.

A própria falta de um controle estruturado do contas a pagar e do contas a receber, conforme já mencionado, impossibilita a elaboração de um fluxo de caixa, existe apenas um registro das contas pagas.

Cabe comentar que no caso particular da MDM a elaboração de um fluxo de caixa por projeto evidenciaria o descompasso existe entre as datas do pagamento principalmente quando ocorre uma “quarterização” e compra de material para a execução do serviço.

- **Ponto de Equilíbrio**

Quando a MDM elabora um orçamento está avaliando os custos e a receita de um projeto (Chér, 1991).

Cabe ressaltar a forma de remuneração do serviço prestado, por projeto, e a remuneração dos funcionários da MDM por hora. A utilização de critérios diferentes pode comprometer os lucros da empresa, caso a MDM tenha que assumir algum eventual atraso do projeto.

- **Capital de Giro**

O capital de giro da MDM está comprometido na medida que é prática da empresa trocar cheque como banco, isto revela uma insuficiência de recursos para manter o ciclo operacional da empresa (Assaf, 2003)

- **Contabilidade**

Não foi encontrado nenhum uso efetivo das informações contábeis, nem ao menos as recomendações de “registre as suas contas” foi observada.

- **Análise das Demonstrações Financeiras**

Nenhuma análise das Demonstrações Financeiras foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker, 1997).

- **Análise Financeira**

Nenhuma análise dos demonstrativos financeiros foi observada, ao contrário do que recomendam vários autores (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker, 1997).

#### 4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A figura 8 apresenta uma matriz de dupla entrada, através da qual é possível uma análise comparativa das empresas em relação aos itens analisados.

As quatro empresas fazem uso de contabilidade externa e não utilizam as Demonstrações Financeiras e nem fazem Análises Financeiras. Esses fatos parecem indicar que a Contabilidade está servindo apenas para atender as necessidades legais e tributárias e não como uma ferramenta de gestão (Marrion, 2003; Assaf 2003; Longenecker, 1997).

O tratamento das contas a receber e das contas a pagar, mesmo quando existente, está limitado ao simples registro dos fatos, como é possível constatar, três das quatro empresas. Isso parece justificar a inexistência de outros acompanhamentos e análises como o fluxo de caixa e capital de giro (Lambdem, 1990; Morris, 1991)

Figura 8 – Análise comparativa das empresas em relação aos itens analisados

Itens \ Empresas	“Natural”	“Som”	“TTL”	“MDM”
Contas a Receber	Sim	Sim	Não	Não
Contas a Pagar	Não	Sim	Não	Não
Preço	Sim	Sim	Não	Sim
Estoque	Não	Sim	---	---
Fluxo de Caixa	Não	Sim	Não	Não
Ponto de Equilíbrio	Sim	Sim	Não	Sim
Capital de Giro	Não	Sim	Não	Não
Contabilidade Interna	Não	Não	Não	Não
Demonstrações Financeiras.	Não	Não	Não	Não
Análise Financeira	Não	Não	Não	Não

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado neste trabalho não pretende ser conclusivo, mas abordar algumas questões sob novos aspectos, buscando relações entre características das empresas, dos seus gestores financeiros e o que do instrumental disponível na administração financeira é colocado em prática na micro empresa.

Considerando a administração genericamente em três níveis, registrar, controlar e analisar, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas apresentaram uma certa preocupação em registrar os fatos financeiros ainda que de forma pouco formalizada, mas existe o “sentimento” de que é preciso registrar, manter ao menos a documentação em ordem, mesmo que isto não seja efetivamente realizado.

Os controles foram apenas tangenciados e as análises praticamente inexistentes.

Mesmo assim é possível observar que em particular a “Som & Alarme” mesmo usando formas bastante simplificadas de controle, apresenta uma rotina que parece atender satisfatoriamente os aspectos operacionais e os administrativos.

O tipo de empresa parece não ser determinante para indicar as práticas administrativas. Talvez a escolaridade, mas não a “Casa Natural” não apresentou um volume de significativo quando consideramos a formação de sua proprietária.

As características de temperamento do gestor financeiro também não apontaram num diferencial, já que os entrevistados apresentaram o mesmo tipo de temperamento quando foram submetidos ao teste Keirsey (anexo).

Buscando alguma diferença entre as empresas a que se destaca é “Som & Alarme” formada por sócios que já conheciam a atividade, o mercado, os produtos e clientes, mas esta composição também está presente na MDM.

Fechando o foco na “Som & Alarme” e na MDM existe uma diferença na atribuição das funções de cada sócios, permitindo nem as questões administrativas e nem as de ordem operacional fiquem “descobertas”.

Retomando as considerações dos autores sobre a necessidade de atuar nestas duas frentes e considerando que a pessoa perfeita ainda está para nascer, gostaria de dar continuidade a esta pesquisa explorando como estão distribuídas estas funções na micro empresa.

Detalhando um pouco mais:

- se empresa formada por um único proprietário / gerente  
utiliza “apoio” externo

- se empresa formada por mais de um proprietário / gerente  
quais as atribuições de cada um

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKASHI, Teruisa. *A contribuição do programa Brasil empreendedor para o fortalecimento das micro e pequenas empresas industriais da região metropolitana da grande São Paulo (IMES, 2002)*

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ASSEF, Roberto. *Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHÉR, Rogério. *A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las*. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1991.

COGAN, Samuel. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Mc Graw, 1989.

FAUS, Josep. TÀPIES, Josep . *Finanzas operativas: gestion financiera de las operaciones del día a día*. Navarra: IESE, 1996.

FERREIRA NETO, Brasilino José. *Informações contábeis e o processo decisório em pequenas empresas (FEA-USP, 2002)*

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDICÍBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. *Curso de contabilidade para não contadores*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBDEN, John, TARGETT, David. *Finanças para o pequeno empresário*. São Paulo: Best Seller, 1990.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas – ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron, 1997.

MARCONDES, Reynaldo Carvalho, BERNARDES, Cyro. *Criando a empresa para o sucesso*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORRIS, M.J. *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: Makron, 1991.

OLIVEIRA, Alex Sandro Macedo de. *Informações contábeis-financeiras para empreendedores da empresa de pequeno e médio porte* (FEA-USP, 2001).

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e se muito bem sucedido*. São Paulo: Mc Graw, 1990.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D.. *Princípios de administração financeira*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, *Participação das MPEs no total de Pessoas Ocupadas nas Empresas Paulistas: 1995/1999*. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download/pompe9599.doc>. Acesso em: 02 jul. 2002 - 16:00.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, *Estudo da Mortalidade das MPEs Paulistas - dezembro/1999*. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download/Mortalidade SP\(II\).doc](http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download/Mortalidade SP(II).doc). Acesso em: 02 jul. 2002 - 14:30.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, *As MPEs na economia*. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download/Informacoes\\_basicas.doc](http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download/Informacoes_basicas.doc). Acesso em: 02 jul. 2002 - 13:00.

SILVA, Daniel Salgueiro da, [et al], NETO Pedro (coord). *Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas*. 5ª ed. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

Disponível em: <http://www.cfc.org.br/uparq/ManuMicro.pdf>, – Conselho Federal de Contabilidade. Acesso em: 11 jul. 2003 - 10:00.

KEIRSEY, teste. Disponível em: <http://keirsey.com/ptest.html> Acesso em: 08 ago. 2003 - 12:30 (primeiro acesso).

WELLS, Joseph T. *Protect small business*. Disponível em: <http://www.aicpa.org/pubs/jofa/mar2003/wells.htm>, American Institute of Certified Public Accountants. Acesso em: 22 ago. 2003 - 14:00.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHITAKE, Mariano, HOJI, Masakazu. *Gestão de tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte*. São Paulo: Atlas, 1997.

## ANEXO

### Classificador de Temperamentos De Keirsey

<http://keirsey.com/ptest.html>

1. Numa festa você
  - interage com muitos, incluindo estranhos
  - interage com poucos, seus conhecidos
2. Você se considera mais
  - realista do que especulativo
  - especulativo do que realista
3. É muito pior
  - ter a "cabeça nas nuvens", ser sonhador
  - ser escravo da rotina
4. Você é mais impressionado(a) por
  - princípios
  - emoções
5. Você é mais atraído(a) pelo
  - convincente
  - comovente
6. Você prefere trabalhar
  - com prazos de entrega
  - sem amarrações
7. Você tende a escolher
  - cuidadosamente
  - impulsivamente
8. Nas festas você geralmente
  - permanece até tarde, com energia crescente
  - retira-se mais cedo, com energia decrescente
9. Você se sente mais atraído(a) por
  - pessoas sensatas

- pessoas criativas
10. Você se interessa mais pelo
    - real
    - possível
  11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as
    - leis do que para as circunstâncias
    - circunstâncias do que para as leis
  12. Ao tratar com outras pessoas, você tende a ser mais
    - objetivo(a)
    - pessoal
  13. Você é mais
    - pontual
    - descompromissado(a)
  14. Incomoda-lhe mais ter as coisas
    - inacabadas
    - concluídas
  15. No seu grupo social você em geral
    - está a par do que acontece com os outros
    - está por fora das novidades
  16. Ao realizar as tarefas de rotina, você prefere fazê-las
    - da maneira usual
    - da sua própria maneira
  17. Os escritores deveriam
    - dizer as coisas com clareza
    - expressar as idéias com o uso de analogias
  18. Você é mais atraído(a)
    - pela consistência das idéias
    - pelas relações humanas harmoniosas
  19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados
    - na lógica
    - em valores pessoais

20. Você prefere as coisas
  - negociadas e decididas
  - não negociadas e indefinidas
21. Você se definiria como mais
  - sério(a) e firme
  - condescendente
22. Ao telefonar você
  - está seguro(a) de que dirá tudo o que precisa
  - ensaia de antemão o que irá dizer
23. Os fatos
  - "falam por si mesmos"
  - ilustram princípios
24. Os visionários o(a)
  - aborrecem
  - fascinam
25. Você é mais freqüentemente uma pessoa
  - calculista
  - acolhedora
26. É pior ser
  - injusto(a)
  - impiedoso(a)
27. Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam
  - por seleção e escolha cuidadosa
  - fortuitamente e ao acaso
28. Você se sente melhor
  - depois de ter comprado, adquirido
  - tendo a opção de comprar
29. Na companhia de outras pessoas, você
  - inicia a conversação
  - espera ser abordado(a)
30. O senso comum é

- raramente questionável
  - freqüentemente questionável
31. Com freqüência, as crianças
- não se fazem úteis o suficiente
  - não exercitam suficientemente a imaginação
32. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo
- as normas
  - a intuição
33. Você se considera mais
- firme do que gentil
  - gentil do que firme
34. Você considera mais admirável a habilidade
- para se organizar e ser metódico(a)
  - a habilidade para se adaptar e ser maleável
35. Você valoriza mais o
- fechado, definido
  - aberto, com opções
36. Uma interação nova e pouco rotineira com outras pessoas
- o(a) estimula e revigora
  - consome as suas reservas de energia
37. Você é, mais freqüentemente,
- uma pessoa do tipo prático
  - uma pessoa do tipo fantasioso
38. Você tem uma maior propensão a ver
- como as outras pessoas são úteis
  - como os outros vêem
39. É mais satisfatório
- discutir um assunto a fundo
  - chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você é

- a sua cabeça
  - o seu coração
41. Você se sente mais à vontade com um trabalho
- que siga um acordo pré-estabelecido
  - que se desenvolva sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar
- o sistemático
  - o imprevisto
43. Você prefere
- muitos amigos com contatos superficiais
  - poucos amigos com contatos intensos
44. Você se deixa guiar mais pelos
- fatos
  - princípios
45. Você se interessa mais por
- produção e distribuição
  - projeto e pesquisa
46. É mais elogioso ser considerado(a)
- uma pessoa muito lógica
  - uma pessoa muito sentimental
47. Você se autovaloriza mais por ser
- decidido(a), firme
  - dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais freqüência, você prefere
- uma afirmação final e inalterável
  - uma afirmação preliminar e provisória
49. Você se sente mais confortável
- depois de tomar uma decisão
  - antes de tomar uma decisão
50. Com ou para pessoas que não conhece, você

- conversa longamente e com facilidade
  - tem pouco a dizer
51. Você confia mais em
- sua experiência
  - sua intuição
52. Você se considera
- mais prático(a) do que criativo(a)
  - mais criativo(a) do que prático(a)
53. Você aprecia mais em outra pessoa
- a clareza do raciocínio
  - a força dos sentimentos
54. Você está mais inclinado(a) a ser
- justo(a), imparcial
  - compreensivo(a)
55. Na maioria das vezes, é preferível
- ter certeza de que esteja tudo acertado
  - deixar que as coisas simplesmente aconteçam
56. Nos relacionamentos, a maior parte das coisas deveriam ser
- renegociáveis
  - casuais e circunstanciais
57. Quando o telefone toca você
- se apressa para atender primeiro
  - espera que alguém atenda
58. Você aprecia mais em si mesmo(a)
- o forte senso de realidade
  - a imaginação viva
59. Você se sente mais atraído(a)
- pelos fundamentos
  - pelas implicações
60. Parece-lhe pior ser muito

- apaixonado(a), veemente
  - objetivo(a)
61. Você se vê, basicamente, como
- cabeça-dura
  - coração-mole
62. Atrai-lhe mais uma situação
- estruturada e programada
  - não estruturada e imprevista
63. Você se considera uma pessoa mais
- rotineira do que original
  - original do que rotineira
64. Você tende a ser uma pessoa
- de fácil aproximação
  - algo reservada
65. Você prefere textos
- mais literais
  - mais figurativos e simbólicos
66. É mais difícil para você
- identificar-se com os outros
  - utilizar-se dos outros
67. Você prefere possuir
- a clareza da razão
  - a força da compaixão
68. É maior defeito
- não saber discernir
  - ser crítico
69. Você prefere os acontecimentos
- planejados
  - imprevistos
70. Você se considera uma pessoa mais

- ponderada e cuidadosa do que espontânea
- espontânea do que cuidadosa e ponderada

<http://sites.mpc.com.br/negreiros/temp.htm>

### **O que é temperamento?**

Antes que comecemos a explorar os quatro temperamentos, vamos tentar definir o que seja "temperamento".

Em essência, temperamento é um estilo pessoal inerente, uma predisposição que forma a base de todas as nossas inclinações naturais: o que pensamos e sentimos, desejamos ou necessitamos, o que dizemos e o que fazemos. Segundo o psicólogo californiano David Keirsey, temperamento é uma configuração de inclinações, enquanto caráter é uma configuração de hábitos.

Ainda segundo Keirsey, os sinais desta constituição subjacente, podem ser observados desde a mais tenra idade, antes que a família, grupos ou outras forças sociais possam ter causado uma impressão sobre o nosso caráter. Isso significa que todos nós, no curso do nosso desenvolvimento - excetuando aqueles casos em que tenhamos sofrido uma interferência mais séria - desenvolveremos um padrão consistente de atitudes e ações que expressam o nosso temperamento.

### **Os quatro temperamentos**

David Keirsey ficou surpreso que os quatro diferentes temperamentos, observados independentemente por pessoas de culturas diversas e de diferentes períodos da história, descreviam características notavelmente similares. Quando tomou conhecimento sobre o Tipo através do trabalho de Isabel Myers, ele se tornou intrigado com o relacionamento entre Tipo e temperamento.

Keirsey determinou que quatro combinações de preferências do tipo de personalidade correspondem aos quatro temperamentos que as pessoas têm apresentado através da história. As quatro combinações são:

SJ	(Sensação, Julgamento)
SP	(Sensação, Percepção)
NF	(Intuição, Sentimento)
NT	(Intuição, Pensamento)

Cada um dos dezesseis tipos de personalidade se ajusta a cada uma dessas categorias. Uma forma de determinar o seu temperamento é checar as letras do seu tipo de personalidade. Para os SPs e SJs, elas são a segunda e quarta letras. Para NFs e NTs elas são as letras do meio.

SPs	SJs	NFs	NTs
ESTP	ESTJ	ENFJ	ENTJ
ISTP	ISTJ	INFJ	INTJ
ESFP	ESFJ	ENFP	ENTP
ISFP	ISFJ	INFP	INTP

Pessoas com o mesmo temperamento têm muito em comum e tendem a compartilhar certos valores centrais. Entretanto, elas não são inteiramente iguais! Pessoas de cada temperamento apresentam quatro subtipos. Suas outras preferências - Extroversão ou Introversão, Pensamento ou Sentimento ou Julgamento ou Percepção - dão a elas personalidades muito diferentes.

SJ: Sensorial Julgador

Aproximadamente 40% da população

SJs são pessoas sensatas, realistas e que são a espinha dorsal das instituições e os verdadeiros estabilizadores da sociedade. Eles acreditam em seguir as regras e cooperar com as autoridades; de fato, eles não se sentem nada bem em improvisar ou causar encrencas. Trabalhar consistentemente com o sistema é o estilo do SJ, porque eles acreditam que, ao longo prazo, lealdade, disciplina e cooperação realizam o trabalho de forma correta. SJs têm um talento especial para trabalhar com bens e serviços, produtos e suprimentos. Eles são cuidadosos quanto aos prazos e têm uma visão perspicaz para o excesso ou escassez. Eles são cautelosos quanto às mudanças, mesmo embora sabendo que as mudanças podem ser saudáveis. Melhor ir devagar, dizem, e olhar antes de saltar. Por estas razões podemos pensar no SJ como "a personalidade que busca segurança".

Os SJs são provavelmente o mais social dos quatro temperamentos e divertem-se muito com a sua família e amigos. Ao mesmo tempo são sérios com todos os seus deveres e responsabilidades. SJs sentem orgulho em serem confiáveis e trabalhadores; se há um trabalho para ser feito, pode-se contar com eles para que arregacem as mangas. Os SJs também acreditam na lei e na ordem e, às vezes, se preocupam que o respeito pela autoridade, e mesmo o senso fundamental do certo ou do errado, está sendo perdido. Talvez esta seja a razão pela qual os SJs honram tanto os costumes e as tradições. São padrões familiares que ajudam a trazer estabilidade para o nosso mundo moderno e em rápida transformação.

SJs famosos:

- John D. Rockefeller (ISTJ)
- General Colin Powell (ESTJ)
- Ed Sullivan
- George Washington (ESFJ)
- Barbara Walters
- Dan Rather
- Mike Wallace
- Thomas Hardy
- Rainha Elizabeth II (ISTJ)
- Rainha Victoria
- Jimmy Stewart (ISFJ)
- Leonid Brezhnev (ESFJ)
- J C Penny
- F W Woolworth
- William K Kellogg
- Charles Post
- Andrew Mellon
- J. P. Morgan
- Thomas Hobbes
- Madre Teresa (ISFJ)

<http://sites.mpc.com.br/negreiros/quiz.htm>

## ESTJ

Aproximadamente 12—15% da população

ESTJs são ótimos em conseguir realizar as coisas. Eles gostam de comandar o espetáculo e fazer as coisas acontecerem. Eles são responsáveis, conscienciosos e fiéis aos seus compromissos. Eles gostam de estrutura e podem se lembrar e organizar muitos detalhes. Eles planejam sistematicamente atingir suas metas no prazo e tão eficientemente quanto possível.

ESTJs são compelidos a tomar decisões. Com freqüência eles baseiam suas decisões em suas próprias experiências passadas. São lógicos, objetivos, analíticos e têm um grande poder de raciocínio. De fato, é improvável que sejam persuadidos por qualquer outra coisa que não a lógica.

ESTJs são realistas, práticos e objetivos. Eles estão mais interessados nas "coisas reais" do que nas intangíveis, tais como idéias abstratas e teorias. Eles tendem a não estar interessados por assuntos para os quais eles não vêem uma aplicação prática. Eles sabem o que está acontecendo a sua volta e estão preocupados principalmente com o aqui e agora.

Porque eles vivem de acordo com um certo conjunto de regras, ESTJs são coerentes e responsáveis. Eles tendem a ser tradicionais e interessados em manter as instituições estabelecidas. São consistentes em seus relacionamentos, embora a sua vida emocional e social não seja tão importante para eles quanto outros aspectos da vida. Eles se sentem à vontade em formar uma opinião sobre os outros e podem ser disciplinadores rígidos.

ESTJs são sociáveis, diretos e amigáveis. Eles são fáceis de se conhecer, uma vez que o que você vê é o que ele é.

#### Possíveis Dificuldades

Porque os ESTJs adotam um estrito código de ética, tanto para eles quanto para os outros, eles podem ser vistos como ditatoriais quando tentam impor seus padrões de comportamento aos outros. Tentar ser mais flexível e tolerante impedirá um ESTJ de se tornar rígido.

Sendo analistas lógicos e impessoais, ESTJs naturalmente não consideram o impacto que as suas decisões tem sobre os outros. Eles podem ser vistos como frios e indiferentes, e com frequência, necessitam tornar-se mais conscientes de seus próprios sentimentos como também mais respeitosos dos pensamentos e sentimentos dos outros.

Por serem naturalmente críticos, ESTJs não demonstram sua apreciação pelos atributos positivos ou contribuições daqueles a sua volta. Eles necessitam tentar tornarem-se mais conscientes dos talentos e esforços dos outros, e então oferecer seus cumprimentos e elogios.

Algumas vezes ESTJs estão tão absorvidos em seus próprios planos que eles não param para ouvir o que os outros têm a dizer. Eles naturalmente não perguntam "o que então", e assim perdem possíveis significados, implicações, conexões e padrões. Uma maneira fácil de se proteger de ser intolerante é esperar alguns segundos antes de falar, dando aos outros a chance de oferecer sua contribuição.

ESTJs com frequência saltam para as conclusões sem recolher todas as informações necessárias ou ter esperado tempo suficiente para entender uma situação completamente. Eles necessitam aprender a conscientemente retardar o momento de tomar decisões até que tenham levado em consideração mais informações, especialmente as alternativas que possam ter ignorado.

ESTJs que foram capazes de desistir de algum controle que procuram e que aprenderam que existem áreas cinzas na vida (em vez de ver as coisas apenas em preto e branco) tornam-se mais adaptáveis e bem sucedidos.

## **ESFJ**

Aproximadamente 11—14% da população

ESFJs são motivados em ajudar outras pessoas de maneiras reais e práticas através de ação direta e cooperação. Eles são responsáveis, amigáveis e receptivos.

Porque ESFJs colocam tanta importância em seus relacionamentos com as outras pessoas, eles tendem a ser populares, corteses, desejosos em agradar e falantes. Eles necessitam relacionamentos harmoniosos com os outros e se esforçam muito para alcança-los e mantê-los. Na verdade, eles com frequência idealizam o que quer que seja ou quem quer que seja que admiram. ESFJs

necessitam ser apreciados por si mesmos e seu trabalho, sendo altamente sensíveis à indiferença ou a crítica. Eles normalmente expressam fortes opiniões, são determinados e gostam de ter as coisas decididas.

Práticos e realistas, ESFJs tendem a ser pragmáticos e organizados. Eles dão atenção e lembram-se de detalhes e fatos importantes e gostam que os outros estejam cientes de seus fatos também. Eles baseiam seu planejamento e opiniões em sua própria experiência pessoal ou na de alguém em que confiam. Estão conscientes e envolvidos com o seu ambiente físico e gostam de ser ativos e produtivos.

Porque ESFJs são conscienciosos e tradicionais, estão sempre comprometidos pelo seu senso de dever e obrigações. Eles sustentam as instituições estabelecidas e tendem a ser membros ativos e cooperadores de comissões e organizações. Seus laços sociais são importantes e bem mantidos. Com frequência se dão ao trabalho de fazer algo útil e agradável por alguém e apreciam especialmente ser receptivos em tempos de dificuldades ou grande celebração.

#### Possíveis Dificuldades

Porque ESFJs valorizam tanto a harmonia, tendem a evitar conflitos em vez de lidar com os problemas de forma direta. Algumas vezes colocam demasiada importância e valor nas opiniões e sentimentos daqueles por quem se importam. Durante tempos tensos e dolorosos, eles podem ficar cegos aos fatos da situação. Eles precisam aprender a lidar direta e honestamente com o conflito, confiando que sua sensibilidade natural ao sentimento dos outros os suprirá com o necessário tato mesmo na mais difícil das situações.

ESFJs, com frequência, ignoram suas próprias necessidades por causa do seu desejo de agradar ou ajudar outras pessoas. Eles têm grande dificuldade em dizer "não" ou pedir por ajuda por não querer se arriscar a ofender ou desapontar ninguém. Normalmente têm dificuldade em dar ou aceitar críticas construtivas porque tomam as coisas muito pessoalmente. Eles podem se tornar pessimistas e melancólicos quando não vêem formas de realizar mudanças em suas vidas. Afastar-se um pouco dos seus problemas para obter alguma objetividade normalmente os ajuda a ganhar um novo ponto de vista.

Em seus esforços para ajudar as outras pessoas, ESFJs, algumas vezes, expressam suas fortes opiniões de forma autoritária e dominadora. Eles lucrariam mais se esperassem para descobrir se suas sugestões ou ajuda são realmente desejadas antes de oferecê-las.

Com frequência ESFJs tomam decisões muito rapidamente, antes que tenham tido tempo adequado para reunir todos os fatos menos óbvios e considerar as implicações de suas ações. Eles não tendem a procurar maneiras novas e diferentes de fazer as coisas e podem parecer inflexíveis. Adiar julgamentos em favor de permanecer abertos a novas abordagens para os problemas dará a eles uma melhor base de informação e os ajudará a tomar melhores decisões.