



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

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

Autores:

José Carlos T. Oyadomari
Doutor em Contabilidade pela Universidade de São Paulo
jcoyadomari@gmail.com

Eduardo Lambiasi
Mestre em Controladoria Empresarial pela Universidade Presbiteriana
Mackenzie
eduardolambiasi@uol.com.br

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



RESUMO

A presente pesquisa se propôs, utilizando uma abordagem intervencionista, modificar a realidade de uma pequena indústria, no que tange a gestão financeira, aprimorando os controles lá existentes. Pequenas empresas, como sugere a vasta literatura produzida, tanto no âmbito nacional como internacional, têm dificuldades de sobrevivência, sendo uma das principais causas a falta do Controle e Gestão Financeira. Referida intervenção foi realizada numa empresa associada ao SINAFER, Sindicato das Empresas de Artefatos de Ferro, Metais e Ferramentas em Geral do Estado de São Paulo.

A abordagem intervencionista tem sido defendida como uma forma da academia produzir resultados mais relevante para a comunidade de práticos.

A metodologia adotada contemplou uma fase inicial que consistiu em sessões de treinamento e, posteriormente, sessões de intervenção em campo.

Os principais resultados mostram um aprimoramento dos controles financeiros da empresa pesquisada, gerando conhecimento e permitindo que os empresários tivessem informações mais adequadas para tomada de decisão, seja de financiamento ou crescimento.

Os resultados também mostraram que os problemas de pesquisa, apesar de serem planejados, emergem do campo, como fruto da interação entre pesquisadores e os gestores das empresas estudadas, o que já é uma característica que diferencia de relatos de consultoria, em que os problemas são previamente definidos pelos gestores da empresa.

O modelo de intervenção se mostrou adequado, o que sugere que possa ser replicado em projetos de maior escala, permitindo abranger mais pequenas empresas.

Palavras chave: Pequenas e médias empresas, intervencionista

1- INTRODUÇÃO

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

Dentre as diversas razões que explicam esses elevados índices de mortalidade, pode ser encontrada a questão da falta de controle gerencial e a falta de planejamento por parte do empresário. Isso a despeito de que a Contabilidade é conceituada como um sistema de informações para controle e divulgação (CPC), e no contexto de uniformização das normas contábeis atenção tem sido dada ao segmento de PMEs, com destaque para normas específicas aplicáveis a esse segmento, porém, a realidade brasileira parece ser bastante distante dessa potencial aplicação da Contabilidade para uso gerencial.

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

A metodologia utilizada foi a abordagem intervencionista e utilizou-se do *framework* de Nonaka, Konno e Toyama (2001) para criação e compartilhamento do conhecimento, envolvendo empresários de PMEs associadas ao SINAFER-SP (entidade que congrega indústrias de artefatos de metal).

2- REFERENCIAL TEÓRICO

As micro e pequenas empresas são de importância significativa para o País. Segundo o Sebrae (2006), 98,4% dos estabelecimentos privados brasileiros eram de micro e pequenas empresas em 2004, sendo responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado. No Estado de São Paulo esses números são semelhantes (SEBRAE, 2006). Nos setores do comércio e serviços, as micro e pequenas empresas eram responsáveis em 2001 pela geração

de 22,3% da receita segundo o porte das empresas, conforme estimativas do IBGE (2003). Em termos internacionais, as estatísticas não diferem expressivamente do caso brasileiro no que se refere ao peso das micro e pequenas empresas na economia.

2-1 Pesquisa Intervencionista

O objetivo da Pesquisa Intervencionista é juntar teoria e prática, com a possibilidade de estudar o objeto na prática e identificar razões de como e por que determinadas técnicas são utilizadas, com o propósito de gerar contribuições teóricas relevantes (WESTIN, ROBERTS, 2010). Muito embora o aspecto que a distingue das outras pesquisas seja o de atingir determinados resultados no estudo de campo, a mais importante diferença é a construção de um experimento de campo (JÖNSSON, LUKKA, 2007, p. 373-4), com a oportunidade de coletar material que não estaria acessível por meio dos métodos tradicionais de pesquisa.

Abordagem intervencionista pode ser útil para criação do ambiente de pesquisa, por meio da criação de um fato motivador para implementação de novas técnicas de controle gerencial pelas empresas (SUOMALA et al. 2010). Um exemplo de pesquisa em Micro e Pequenas Empresas pode ser encontrado no estudo de Turner, Bititci e Nudurupati (2005), os quais estudaram a implementação e o impacto de medidas de desempenho operacional em duas pequenas empresas da Escócia. O estudo ocorreu em uma parceria entre essas empresas e uma universidade, com financiamento parcial do governo, nomeado de *knowledge transfer partnerships* (parcerias para transferência de conhecimento).

2-2 Técnicas de Gestão Financeira

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

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

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

Em relação a isso, no que tange ao planejamento e a liquidez, uma visão interessante é apresentada por GROPELLI e NIKBAKHT (1998):

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

Vale destacar que o fluxo de caixa a ser implementado em nossa pesquisa intervencionista será o do método direto, que mostra efetivamente as movimentações dos recursos financeiros ocorridos num determinado período, de acordo com o seguinte esquema representado (Adaptado do pronunciamento CPC-Comitê de Pronunciamentos Contábeis, número 03, de 03 de setembro de 2010).

Fluxo de Caixa (Método Direto)

+ Entradas Operacionais

- Saídas Operacionais

= **Geração Operacional**

- Investimentos Realizados (CAPEX ou Capital Expenditures)

+ Recebimento de Dividendos

= **Atividade de Investimento**

+ Captações de Empréstimos e Financiamentos

+ Integralização de Capital

- Pagamento de Dividendos

- Amortização e Juros de Empréstimos e Financiamentos

= **Atividade de Financiamento**

= **Geração Livre de Caixa**

O método direto se diferencia do método indireto, em que parte do lucro líquido ajustado pelos itens que não afetam o caixa, adicionando-se o efeito líquido da variação dos ativos operacionais, até se chegar à variação do saldo de caixa num determinado período.

EBITDA

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

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

A eliminação das despesas financeiras permite que sejam consideradas no resultado apenas as despesas necessárias à manutenção regular das atividades da empresa. É uma forma de se visualizar, por exemplo, qual teria sido o resultado apurado se a companhia não tivesse de incorrer em juros de empréstimos. A eliminação da depreciação e amortização, que não afetam o fluxo financeiro, permite que se tenha uma ideia mais apropriada do fluxo de caixa gerado pelo resultado.

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

Apesar de o referido indicador ter ficado por muito tempo no chamado “limbo” contábil, em razão da extensa margem de interpretação e de seu caráter gerencial, tal indicador, a despeito de muita controvérsia quanto a sua utilização, tem sido muito utilizado pelos agentes de mercado como índice financeiro muito relevante. Recentemente, a instrução 527 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) padronizou o cálculo do EBITDA ou LAJIDA, visando a disciplinar seu uso e refleti-lo, ainda que não oficialmente, nas demonstrações financeiras, de modo a auxiliar os investidores no processo de compreensão do desempenho da empresa.

3- METODOLOGIA

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

A primeira fase da pesquisa consistiu na criação do ambiente de compartilhamento de conhecimento (Nonaka, Takeuchi e Konno) e se constituiu de sessões de *workshops* e foi desenvolvida nas instalações do SINAFER em cerca de 3 encontros totalizando 8 horas aula.

Foram realizadas 6 visitas no total, sendo 3 na empresa APTA, nas datas de 18/1/2013, 1/3/2013 e 21/3/2013; com duração de aproximadamente 2 horas e meia cada.

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

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

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

3-1 Características da empresa

A empresa APTA, localizada na Grande São Paulo, é uma fabricante de ferramentas para indústria de embalagem. Boa parte das vendas é efetuada por encomenda. Atua há 6 anos no mercado atendendo clientes que são empresas de grande porte, como grandes indústrias de alimentos e de máquinas para embalagem, para os quais a empresa fornece ferramentas que requerem precisão e alto nível de exigência técnica.

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

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

Visando a mitigar gargalo de mão de obra, a empresa paga remuneração variável a seus empregados, treina seus empregados, na tentativa de diminuir a rotatividade — estratégia para diminuir a diferença no grau de atratividade na comparação com as organizações de maior porte.

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

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

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

3.2- Controles Financeiros

A empresa possui escrituração contábil em bases regulares mensais, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e EBITDA. Essas duas características, por si só, evidenciam um nível mais elevado de preocupação com aspectos de gestão e controle.

Com relação ao fluxo de caixa, o controle é feito diariamente, no modelo entradas e saídas ou receitas e “despesas”, havendo segregação somente de custos financeiros, como

tarifas, etc., cujas informações são obtidas no sistema ERP e transportada para planilha , havendo uma conciliação bancária diária, o que atende com bastante eficiência a chamada gestão do dia a dia do caixa, pois é possível antever, ao menos no curto prazo, eventuais necessidades de capital de giro ou até oportunidades de aplicação de recursos excedentes.

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

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

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

À medida que os pesquisadores tomaram conhecimento das operações da empresa, perceberam que, estando a empresa em seu curso normal, não seriam esperadas grandes diferenças no que se refere à variação no capital de giro ou às discrepâncias entre resultado econômico e financeiro, já que esta adquire seus principais insumos com prazo médio de aproximadamente trinta dias, prazo similar ao do faturamento.

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

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

À primeira vista, poder-se-ia reafirmar que a pesquisa intervencionista aplicada à essa organização teria um caráter incremental, uma vez que ela possui controles financeiros bem estruturados, como pudemos observar “in loco” nos relatórios que constituem os anexos e pelo depoimento de um dos proprietários, a partir de alguns excertos descritos a seguir:

“... A gente tem o acompanhamento diário (caixa) onde a gente faz exatamente isso mesmo receita e despesa, de acordo com os relatórios de vendas com as previsões de receitas e a previsão de despesa com isso acompanhando o dia a dia, isso tudo numa planilha excel. (sócio b)
“... Isso eu faço operacionalmente, todo dia esse controle batendo com os saldos bancários...”
(IDEM)

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

3.3- Problema Emergente

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

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

sendo adotada frequentemente por grandes empresas, que visam a obter fontes naturais de capital de giro que não o bancário.

A primeira reação dos empresários foi a de que essas condições seriam inviáveis, pois demandariam um volume expressivo de capital de giro e a empresa não estaria em condições para atender, conforme pôde ser observado no depoimento de um dos proprietários, descrito a seguir:

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

“nesse momento eu não tenho musculatura nenhuma de giro, eu estou trabalhando para 2013, eu posso buscar alguma coisa nova? ”, (idem), referindo-se ao cliente, “será que é interessante mesmo ou não?” (idem)

Durante o processo de entrevista os pesquisadores questionaram os empresários se a decisão de declinar em relação a proposta de aumento de prazo solicitada pelo cliente era conveniente, tanto do ponto de vista de curto prazo como de longo prazo. Assim, a empresa estava diante do seguinte dilema, aceitava ou recusava a proposta do cliente.

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

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

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

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

segundo relato da Empresária (sócio b) “ já nas primeiras reuniões mudamos a forma de planejar a produção...”

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

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

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

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

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

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

- Cenário Básico – Considerando-se a operação atual, limita-se a empresa a um faturamento anual de R\$ 3.600.000,00, teto para enquadramento no regime tributário do “simples”.
- Cenário Incremental – Que considera o incremento relativo ao cliente em questão, bem como o efeito tributário relativo a migração de regime para o

Lucro Presumido, já que qualquer faturamento adicional implicaria na extrapolação do citado limite de enquadramento do “simples”.

- Cenário Consolidado – Representado pelo somatório do Cenário Básico e o Incremental.

Verificou-se na análise comparativa entre os cenários que a empresa necessitava de injeção de capital de giro para atender as necessidades do cliente em questão, que solicitou 120 dias de prazo de pagamento. No primeiro momento (março de 2013), há a necessidade de desembolso de mão de obra incremental para atendimento a essa demanda adicional (2 funcionários); nos segundo e terceiro meses (abril e maio de 2013), além do valor relativo a mão de obra adicional, há o pagamento da matéria prima; no quarto mês, junho de 2013, além de mão de obra e matéria prima, o incremento de impostos não só advindo da receita adicional como o da mudança de regime tributário, cuja incidência, no caso de enquadramento no simples, seria de 12,4 % sobre o faturamento bruto, ao passo que, ao extrapolar o limite do simples, que seria o caso, a tributação passaria a 24% sobre o faturamento bruto, já sob o regime do lucro presumido.

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

Pelo critério “retorno de investimento”, já que pode ser entendido que a necessidade de capital de giro possui conceito de investimento, também pode se chegar à conclusão de que atender ao pleito do cliente é uma boa opção para a empresa.

Em termos nominais o investimento de R\$ 156.968,00, que é o sacrifício de capital de giro necessário nos primeiros 4 meses de atendimento ao novo cliente, é retornado até o mês de dezembro de 2014, ao passo que, em termos reais, considerando-se um fluxo de caixa descontado do “delta líquido” de geração operacional de caixa deste novo cliente e uma taxa de juros de 1% a.m., que é a taxa passível de ser obtida pela empresa junto aos bancos, o retorno viria em fevereiro de 2015, dando um sinal indicativo de que no médio prazo a decisão de aceitar o pedido do cliente irá trazer benefícios econômicos para a empresa.

RESUMO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DA ANÁLISE	
(base anual)	
- incremento de faturamento	= R\$ 1.080.000,00
- impostos sobre receita	= R\$ 259.200,00
- incremento de custos	= R\$ 296.600,00
- incremento de margem (a)	= R\$ 524.200,00
- impacto da mudança de regime tributário	= R\$ 410.400,00
- incremento de margem (b)	= R\$ 113.800,00

Quadro 1 - Principais Elementos da Análise

Fonte: elaborado pelo autor.

(a) **Antes do efeito da mudança de regime tributário**, reflete-se o acréscimo do resultado econômico advindo da venda incremental. Vale dizer que o ajuste a ser realizado na estrutura da empresa seria discreto, ou seja, 10% no aumento no quadro de funcionários envolvidos diretamente no processo de produção, sem necessidade de nenhuma outra estrutura adicional, já que os equipamentos industriais e a estrutura de “overhead” existentes poderiam absorver essa venda incremental.

(b) **Após o impacto da mudança do regime tributário**. Na análise em questão, por rigor e conservadorismo, atribuiu-se todo efeito à venda incremental, já que a empresa está no limiar de extrapolar o regime do Simples.

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

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

Uma vez relatados os aspectos econômicos e colocados em perspectiva os estratégicos, o ponto fundamental é a de natureza financeira, especificamente o da capacidade que a Empresa tem em se endividar. Assim, alternativas foram trazidas pelo pesquisador, como buscar a

fonte apropriada de recursos para efetivação desta decisão por meio da apresentação do plano para instituições financeiras, como a cessão de garantia de recebíveis.

Outra possibilidade seria viabilizar com recursos do próprio cliente, que intermediaria a operação com instituição financeira para a obtenção deste recurso ou até a empresa embutir juros no preço relativamente ao financiamento pleiteado pelo cliente. Esse procedimento não evitaria a necessidade adicional de capital de giro, porém traria mais atratividade financeira a operação.

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

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

4 - ACHADOS DA PESQUISA

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

Das empresas solucionadas, a empresa APTA apresentou muitas evidências, seja por relatórios seja nas entrevistas, de possuir um nível de gestão financeira destacado em relação a empresa B e C, indicando aos pesquisadores que ali se daria um processo de intervenção

incremental, ou seja, limitando-o a implementação da comparação do Caixa Operacional x EBITDA, atendendo com isso ao que fora planejado.

Em relação a empresa APTA, notou-se ao longo de todo processo que a qualidade da gestão está muito relacionada com o nível de conhecimento e características de personalidade dos empresários e sobretudo pela abertura deste em adquirir conhecimentos que muitas vezes fogem de sua especialidade mas que são necessários para a boa condução ou até a perpetuação de seus negócios.

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

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

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

Também é interessante observar que a empresa APTA, novamente em posição empreendedora, indicou ao final do projeto ter contratado um gerente financeiro para cuidar das finanças.

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

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fica a percepção de que um trabalho com essas características pode ser aplicado em diversas áreas da contabilidade gerencial e para um número muito grande de empresas, algo que se pode considerar potencialmente relevante para a sociedade Brasileira.

REFERÊNCIAS

BALDVINSDOTTIR, G., MITCHELL, F. NØRREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21, p.79–82, 2010.

BAARDI, V. A critical review of interventionist research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol.7, num.1, p.13-45, 2010.

BEDÊ, Marco A., AZZONI, Carlos R. **Pesquisa Mortalidade das empresas Paulistas** – São Paulo – Pesquisa realizada no Estado de São Paulo entre 1998 e 1999.

CPC. CPC PME. Disponível em: http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_PMEeGlossario_R1.pdf

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, 1, p. 25-47, 2005.

GRANLUND, M. Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 141-166, 06/2001.

_____; LUKKA, K. It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, 1998.

JÖNSSON, S.; LUKKA, K. There and Back again: Doing interventionist search in Management Accounting. 373-397. CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M.D. *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1. 2007.

JÖNSSON, S. Interventionism – an approach for the future? *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol.7, no.1, pp 124-134, 2010.

LORANDI, J.A.; BORNIA, A.C. Metodologia de implantação do custeio-alvo na cadeia de suprimentos com o uso do QFD. *Anais: IV Congresso ANPCONT*, Natal, 2010

MALMI, T.; GRANLUND, M. In search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, Vol. 18, nº 3, 597-620, 2009.

NONAKA, I. ;KONNO,N.; TOYAMA,R. Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation.p.13-29. In: NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (eds) *Knowledge Emerge: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. 303p. Oxford, 2001,

OLIVEIRA, A. G. de; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista FAE*, v.3, no.3, p.1-12, 2000.

PEREIRA, J.S. *Sistemas Empresariais Integrados – ERP na empresa contábil: um estudo de caso de mudança organizacional com o uso da pesquisa-ação*. Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade. Dissertação (Mestrado) em Ciências Contábeis, FEA/USP, 2003.

SUOMALA, P.; LAHIKAINEN, T.; LYLY-VRJÄNÄINEN, J. PARANKO, J. Open book accounting in practice – exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 7, no. 1., 2010, p.71-96.

_____; LYLY-VRJÄNÄINEN, J.. Perspectives of interventionist management accounting research – ex-post analysis of an empirical case study. *Anais: 6th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research*. Brussels, Belgium. December 15-17, 2008.

_____; LYLY-VRJÄNÄINEN, J.. *Interventionist Management Accounting Research : Lessons Learned. Research executive summaries*, vol. 6. Issue 1, 2010, CIMA. Disponível em: www.cimaglobal.com. Acesso em: jan/2011.

TURNER, T. J.; BITITCI, U. S.; NUDURUPATI, S. S.; Implementation and impact of performance measures in two SMEs in Central Scotland. *Production Planning & Control*, v. 16, 2, p. 135-151, 2005.

WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol.7, no.1, pp 5-12, 2010.