

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO INTERINSTITUCIONAL

**A GESTÃO DE TESOUREARIA E SUA INTERFACE COM AS
ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
DO SETOR METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

RICARDO ZANCHIN

Orientação: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Caxias do Sul, 2002

BANCA EXAMINADORA

Presidente : Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Examinadores: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner (PPGA/UFRGS)

Prof.^a Dr.^a Marisa Ignez dos Santos Rhoden (PPGA/UFRGS)

Prof.^a Dr.^a Judite Sanson de Bem(PUC/RS)

“...Aprendi que quando um recém-nascido aperta com sua pequena mão pela primeira vez o dedo de seu pai, o tem prisioneiro para sempre...”

Gabriel Garcia Marques

DEDICATÓRIA

Ao meu filho **MARCEL**, que nasceu no mesmo dia da abertura deste curso de Mestrado em 11 / 09 / 99. Ambos tornaram-me um novo homem, mudando minha vida com muito amor, felicidade e aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Oscar C. Galli por conseguir conciliar em si atributos como competência, rigor científico, desprendimento, cordialidade, respeito e humildade.

Ao corpo docente do PPGA / UFRGS pela qualidade das aulas e seminários, demonstrando excelência e alta performance na viabilização do aprendizado.

Aos meus pais por tudo que fizeram e, principalmente, pelo que não puderam, mas queriam fazer por mim.

A minha esposa Singlair pelo carinho e companheirismo.

Ao meu irmão Jardel, amigo e parceiro.

As estagiárias Samanta e Sheila pela dedicação e esforço no auxílio deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas

Lista de Figuras

Lista de Quadros

RESUMO	12
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO	14
1. OBJETIVOS	18
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	20
3. TESOURARIA	23
3.1 Gestão de Tesouraria	25
3.2 Gestão de Tesouraria como Elemento Estratégico	32
3.2.1 A Flexibilidade de Gestão Financeira nas Pequenas Empresas	36

3.2.2 Técnicas de Gestão Financeira	38
3.2.3 A Dimensão Adequada da Tesouraria na Empresa	44
4. MÉTODO E PROCEDIMENTOS	50
4.1 Tratamento Estatístico da Pesquisa	51
4.2 Determinação da População e Amostra	53
4.2.1 O Cálculo do Erro Amostral	56
4.3 Procedimentos de Coleta dos Dados	57
4.3.1 Fluxograma da Coleta de Dados	58
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	62
5.1 Informações Gerais	63
5.1.1 Características dos Tesoureiros – Formação e Capacitação	67
5.1.2 As Relações das Empresas Pesquisadas com os Bancos	72
5.1.3 A Gestão Financeira das Empresas – Tópicos Relevantes	77
5.1.4 A Gestão de Tesouraria como Instrumento Estratégico	80
5.2 A Forma de Gestão das Empresas	83
5.2.1 A Relação do Tempo de Atuação da Empresa com a Tesouraria	83
5.2.2 A Relação das Estratégias Financeiras Adotadas com a Inadimplência.	84
5.2.3 A Relação das Ações de Gestão Financeira com a Inadimplência	85
5.2.4 Como é vista a contabilidade pelas empresas	86
5.2.5 As Instituições mais Consultadas pelas Empresas para Apoio na	

Tomada de Decisão	88
5.2.6 Grau de Concentração de Clientes sobre o Faturamento	89
5.2.7 A Gestão dos Prazos Médios de Pagamento e Recebimento	90
5.2.8 Análise do Prazo da Carteira de Pedidos	91
5.2.9 A Taxa de Inadimplência com Relação ao Gestor Financeiro	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
Limitações do Estudo	95
Conclusões e Recomendações	96
Sugestões para Estudos Futuros	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS – A - Carta de Apresentação	107
B - Questionário	108

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resultado das Perguntas Dicotômicas Múltipla Escolha	62
Tabela 2: Resultado das Perguntas Dicotômicas Fechadas	63
Tabela 3: Traços Predominantes no Perfil das Empresas – Maio 2002	63
Tabela 4: A Relação entre o Tempo de Atuação da Empresa no Mercado com o Grupo de Contas de maior Impacto na Tesouraria	83
Tabela 5: A Relação entre as Estratégias Financeiras Adotadas com a Taxa de Inadimplência das Empresas	84
Tabela 6: A Relação entre a Gestão Financeira com a Taxa de Inadimplência das Empresas	86
Tabela 7: A Relação entre o Enfoque Dado à Contabilidade e suas Informações e o Tempo de Atuação das Empresas	87
Tabela 8: As Instituições mais Consultadas com Relação ao Tempo de Atuação da Empresa	88
Tabela 9: A Relação entre a Porcentagem do Principal Cliente sobre o Faturamento com as Empresas	89
Tabela 10: A Relação entre os Prazos Médios de Contas a Pagar e Receber nas Empresas	90
Tabela 11: A Relação entre a Certificação das Empresas com o Prazo na Carteira de Pedidos	92

Tabela 12: A Relação entre os Profissionais que Exercem a Tesouraria e as Taxas de Inadimplência	93
--	----

Lista de Figuras

Figura 1: Gestão de Tesouraria para Pequenas Empresas	24
Figura 2: Gestão de Tesouraria – Visão Sistêmica	26
Figura 3: Custos de Manutenção dos Saldos de Caixa	39
Figura 4: O Modelo Miller-Orr	41
Figura 5: O Efeito Tesoura	43
Figura 6: Interações da Tesouraria com as Medidas Estratégicas	48
Figura 7: Forma de Retorno dos Questionários	61
Figura 8: Identificação de Empresas Exportadoras	65
Figura 9: Identificação das Empresas com Certificações de Qualidade.....	65
Figura 10: Situação Atual nas Empresas Não-certificadas com Relação aos Programas de Qualidade	66
Figura 11: Profissionais que Exercem a Atividade de Tesouraria	67
Figura 12: Grau de Instrução dos Tesoureiro(a)s	69
Figura 13: Situação de Curso e Treinamento dos Tesoureiro(a)s	70
Figura 14: Opinião dos Entrevistados a Respeito da Necessidade de Capacitação dos Tesoureiros	71
Figura 15: Gastos Mensais em Taxas e Tarifas Bancárias	72

Figura 16: Quantidade de Bancos que as Empresas Operam	73
Figura 17: Tipos de Bancos que as Empresas Operam	74
Figura 18: Opções de Financiamento e Investimentos mais Utilizados pelas Empresas	76
Figura 19: Sistemas de Informações de Tesouraria Utilizados	77
Figura 20: O Tópico de maior Importância na Condução Empresarial	79
Figura 21: O Tempo de Atuação das Empresas	80
Figura 22: Frequência da Utilização da Gestão de Tesouraria na Formulação de Estratégias Financeiras	81
Figura 23: Diferenciação entre Empresas Certificadas e Não Certificadas nas suas Respectivas Frequências de Utilização da Gestão de Tesouraria na Formulação de Estratégias Financeiras	82
Figura 24: Procedimentos e Controles de Tesouraria – Modelo M-C-I	97

Lista de Quadros

Quadro 1: Funções e Atividades da Gestão de Tesouraria	29
Quadro 2: Os Profissionais de Finanças nas Empresas e suas Atribuições ..	31
Quadro 3: Forma de Segmentação das Empresas Utilizada na Pesquisa ...	54
Quadro 4: O Universo e a População da Pesquisa	55

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo discutir e compreender as implicações dos padrões e controles adotados na gestão de tesouraria das pequenas empresas do setor metal- mecânico de Caxias do Sul, na formulação das estratégias financeiras destas organizações. Através de pesquisa exploratória e quantitativa, alicerçada por um questionário, tabulou-se as respostas a fim de proporcionar instrumentos de análise. Buscou-se o cruzamento de respostas e estabelecer relações de interdependência entre as hipóteses formuladas. No decorrer do texto busca-se inicialmente, fazer um breve relato dos conceitos gerais de administração financeira e justificar sua importância para as empresas. Em seguida, apresenta-se as especificidades das pequenas empresas, destacando os conceitos mais comuns de tesouraria e discutindo os conceitos de estratégia. Depois, são abordadas as possibilidades da gestão de tesouraria ser um instrumento estratégico para essas organizações. Finalmente, confrontando e analisando os resultados, pode-se identificar a forma de gestão da tesouraria e as relações que se estabelecem entre a tesouraria e a formulação das estratégias financeiras das pequenas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Tesouraria, Metal-Mecânico, Estratégia, Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This paper aims at discussing and examining results generated by treasury management and control tools adopted by small-sized metal-mechanic companies to plan out their financial strategies. Through exploratory and quantitative research, answers to a supporting questionnaire were tabulated so that analysis tools could be provided. By cross-checking the answers, an interdependence relationship was established amid all hypothesis suggested. A brief review of overall financial administration concepts was carried out and their importance to the life of different enterprises was justified. The peculiarities of each company were then brought about, the most frequent treasury principles highlighted and strategy concepts pondered over. The feasibility of having treasury management as a key strategic tool to small-sized companies was eventually approached. Finally, by comparing the results found, the treasury management outline and the relationship between treasury and financial strategies were identified.

KEY WORDS: Treasury, metal-mechanic, strategy, small-sized companies

INTRODUÇÃO

A condução dos negócios das pequenas empresas passa pelo crivo de uma concentrada formação técnica, focada em tópicos comerciais e operacionais. A gestão financeira geralmente é tratada de forma empírica e reativa. Na figura do contador, regularmente residem quase todas as ações administrativas, enquanto o proprietário e sócios envolvem-se com atividades de produção e comercialização da sua organização.

Muitos têm sido os estudos acadêmicos que se referem à preocupação com a gestão financeira das pequenas empresas. Mantendo-se, ainda, a lacuna da investigação científica para os campos de pesquisa em finanças empresariais. Os estudos realizados até o presente momento demonstram a crescente preocupação sobre o tema.

Entretanto, apesar dessa crescente conscientização, tem-se a expectativa de que grande parte das pequenas empresas, mesmo possuindo excelência na condução das operações e alta performance comercial, persistem com os seus emergentes problemas de gestão de contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, formulação de fluxo de caixa, entre outros, revelando a necessidade de avaliar os seus processos de gestão da tesouraria.

A literatura administrativa explicita a centralidade e a importância do proprietário-dirigente nas pequenas empresas, assim como a simplicidade

administrativa e estrutural destas. Um estudo que pretende abordar as estratégias financeiras que se dão nestas organizações poderia, com base numa apreciação inadvertida, se utilizar da perspectiva da intuição e do empirismo, devido à primazia nela do papel estratégico do dirigente principal e da simplicidade do processo de planificação estratégica.

Contudo, a perspectiva normativa e racional sustentada por autores da literatura financeira se mostra paradoxal em relação às características comuns às pequenas empresas como, por exemplo, a falta de divisão clara entre a concepção e a ação no caso do proprietário-dirigente, que é o estrategista, a grande limitação de recursos e a informalidade no exercício das atividades.

A visão estratégica se apresenta, neste contexto, como uma perspectiva estratégica privilegiada. Ela cumpre a função de orientação genérica da intenção estratégica nas pequenas empresas, estabelecendo suas linhas gerais de relação com o mercado.

Não se dispõe de elementos consistentes para direcionar a ação estratégica, ou seja, ao seu nível de abstração, a estratégia se encontra num estado nebuloso e com uma vinculação pouco clara com a efetiva orientação da ação organizacional.

Não obstante à permanente evolução tecnológica e ao crescente desenvolvimento das competências gerenciais, que os tempos contemporâneos impõem às empresas, motiva-se o resgate do tema da gestão de tesouraria nas pequenas empresas.

A gestão financeira das empresas é segmentada em função de seu porte e atividade de negócio. Aparentemente, até por exigências legais e o volume de recursos envolvidos, as grandes organizações possuem um aparato administrativo que permite ter uma gestão financeira mais eficiente.

As diversas áreas administrativas e gerenciais são munidas de consultores, tecnologia, organogramas e fluxogramas estabelecidos em comitês gestores ou fruto de deliberações diretivas.

A realidade administrativa das pequenas empresas é diferente. Os sócios assumem diversas atividades e as funções não são estabelecidas por competências, mas por necessidade e disposição de gerir os assuntos.

Conforme Braga (1989), nas pequenas empresas, as atividades relacionadas com a função financeira, geralmente, ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.

A velocidade imposta na evolução das técnicas administrativas gera incerteza quanto à forma que as pequenas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul conduzem a gestão de tesouraria e sua relação com as estratégias financeiras.

A indagação central reside em: quais técnicas e procedimentos são utilizados pelas pequenas empresas do setor metal-mecânico caxiense na gestão de tesouraria, verificando as relações entre a gestão de tesouraria e as estratégias financeiras das empresas.

Os procedimentos e técnicas de gestão de tesouraria devem ser estudadas sob a ótica das suas interações sistêmicas internas na empresa como; planejamento financeiro, financiamento interno, fixação de parâmetros

financeiros, monitoramento do impacto financeiro das transações e o sistema de Informações financeiras, bem como as interações sistêmicas externas à empresa como; a atuação nos mercados financeiros e de capitais, pagamento de fornecedores, recebimento de clientes, avaliação financeira macro-econômica, avaliação financeira de concorrentes e clientes.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Avaliar a forma como as pequenas empresas do setor metal- mecânico de Caxias do Sul conduzem a Gestão de Tesouraria e a existência de relações entre a gestão de tesouraria e a formulação das estratégias financeiras.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a forma atual de gestão financeira das empresas, suas ações, estratégias e decisões.
- Identificar os profissionais que estão envolvidos com a gestão de tesouraria e as competências encontradas.
- Identificar quais os controles de tesouraria são utilizados e como as empresas efetuam esses controles em termos de tecnologia da informação.
- Observar como se estabelece as relações das empresas com os bancos e seu respectivo impacto na tesouraria.

- Avaliar se as empresas utilizam a tesouraria como subsídio para a formulação de estratégias financeiras.

2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira das organizações é tema que sustenta boa parte das discussões científicas da atualidade. A tradicional e a contemporânea literatura de administração financeira ratifica constantemente a importância da área e dos profissionais envolvidos.

Brigham (1999) afirma que os administradores financeiros decidem as condições de crédito sob as quais os clientes devem comprar, o volume de estoques que as empresas devem ter, quanto de caixa deve manter, se a empresa deve analisar fusões e aquisições e quanto dos lucros deve ser reinvestido no negócio, em vez de pagos como dividendos

Conforme Welsch (1993), a essência das funções administrativas baseia-se em algumas noções fundamentais ou filosóficas do verdadeiro papel da administração em determinado empreendimento. Para garantir o êxito a longo prazo, uma série de decisões administrativas deve gerar planos e ações destinadas a assegurar os influxos essenciais à sustentação dos fluxos de saída planejados pela empresa, para que sejam obtidos níveis realistas de lucros e retorno dos investimentos.

A literatura científica a respeito de administração financeira é diversa e com evolução de abordagens pertinentes à administração contemporânea. O

resgate bibliográfico efetuado busca focar conceitos amplos de administração financeira e, a partir desses, centrar a revisão em obras mais específicas sobre gestão de tesouraria.

Desde o trabalho pioneiro publicado por BAUMOL (1952), o desenvolvimento de modelos para gerenciamento dos saldos de caixa das firmas tem atraído o interesse de respeitável contingente de pesquisadores das áreas de finanças e economia.

O desafio emergente da área administrativa e financeira, para empresas de qualquer porte, tem sido gerar valor através do caixa. Essa assertiva reflete a importância da gestão de tesouraria que controla os fluxos monetários de uma organização.

“Qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa acionado por decisões administrativas. Esse conceito adquiriu importância particularmente nos anos 90, quando a geração de valor para acionistas emergiu como um desafio crítico de desempenho. A geração desse valor depende de um negócio positivo de fluxos monetários que superem as expectativas do investidor – um negócio que administrado com sucesso, como um sistema que gerará tais fluxos monetários a seu devido tempo e mais ainda no futuro” (Helfert, 2000, p.17).

Na revisão da literatura financeira os enfoques em termos de administração de caixa são um consenso dentre as correntes de autores. Essas não são antagônicas, mas complementares. A literatura aborda o tema caixa como um gerador de valor agregado e também como instrumento de perpetuidade do negócio, tratando gestão de caixa como tema de longo prazo. Apontando também a importância dos fluxos monetários como estratégicos na área financeira.

Analisar somente o lucro por ação é uma análise incompleta da administração financeira. O aumento do lucro das organizações como único meio de sustentação da empresa pode ser um erro fatal se não for analisado num âmbito mais amplo e com visão econômica.

“Nossa experiência mostra que, 20 anos mais tarde, muitos administradores de empresas continuam venerando o lucro por ação, que embora seja útil em certas situações, sua simplicidade leva os administradores a ignorar outros fatores importantes que afetam o valor de uma empresa” (Copeland, et al., 2000, p.64).

A relevância dessa assertiva é corroborada por DAMODARAN (2002), apontando que o fluxo de caixa é o mais importante, pois não é o crescimento das receitas ou dos lucros que cria valor, mas sim o dos fluxos de caixa gerados para os investidores. Há empresas que geram crescimento estrondoso de receitas, porém nunca chegam a lucratividade e há empresas lucrativas que têm pouco fluxo de caixa livre por causa de suas necessidades de reinvestimento.

3. TESOURARIA

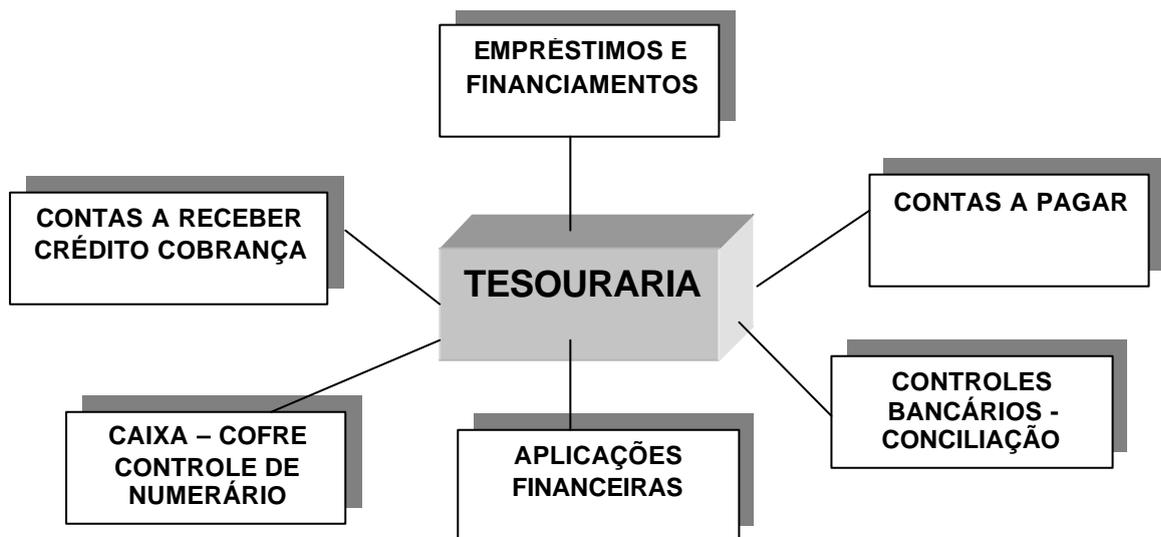
O conceito de tesouraria proposto por Famá (1999) elucida o propósito da tesouraria, que é instrumentalizar o acompanhamento dos recebimentos e pagamentos diários disponibilizando informações gerenciais de tesouraria, para prover em caixa ou nos bancos recursos suficientes para os compromissos diários. As sobras são aplicadas em operações de curto prazo e as faltas são supridas com recursos captados no mercado, junto à instituições financeiras; e nas empresas maiores, são captadas por meio de emissão de papéis de curto prazo no mercado de capitais, bonds e commercial papers.

A composição de um sistema de tesouraria abrange controles de informações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa. A interface entre os diversos setores das empresas convergem em informações financeiras na Tesouraria. As vendas gerarão contas a receber, as compras gerarão contas a pagar e estas invariavelmente transitam por contas bancárias, nas quais se faz os devidos controles de débitos avisados, estornos, cheques emitidos, compensados, devolvidos, apresentados e os respectivos saldos.

“Direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área de tesouraria. Se numa empresa existem as áreas industrial, comercial e administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente todos os atos praticados por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou a receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela Tesouraria” (Hoji, 2000, p.137).

Esta visão compartilhada e sistêmica em que a Tesouraria se insere na organização é ratificada por Catelli (1999), pois esta controla e administra o dinheiro da empresa. Durante todo o processo de agregação de valor, incorrem custos e benefícios que exprimem, respectivamente, consumo e geração de dinheiro. Esse processo representa, portanto, fluxos financeiros que impactam em todas as atividades das áreas funcionais e que constituem globalmente a atividade financeira da empresa. Por outro lado, tais fluxos se originam do caixa central – da área financeira – e, em última análise, para a mesma convergem.

São diversas as propostas de conceito de tesouraria. A figura abaixo diz respeito a uma visão esquemática elaborada de forma sucinta e objetiva para o entendimento da gestão de tesouraria em pequenas empresas:



FONTE : Elaborado pelo autor a partir de Hoji (2000), p.175.

Figura 1: Gestão de Tesouraria para Pequenas Empresas

O conceito de tesouraria em si não parece ser a divergência principal na literatura, mas na especificação das atividades e processos de uma tesouraria de empresa, bem como nas habilidades e competências necessárias para o tesoureiro. Hoji (2000) propõe uma estrutura e composição para a tesouraria que se aproxima do propósito desta pesquisa, pela similaridade deste ao formato administrativo das pequenas empresas.

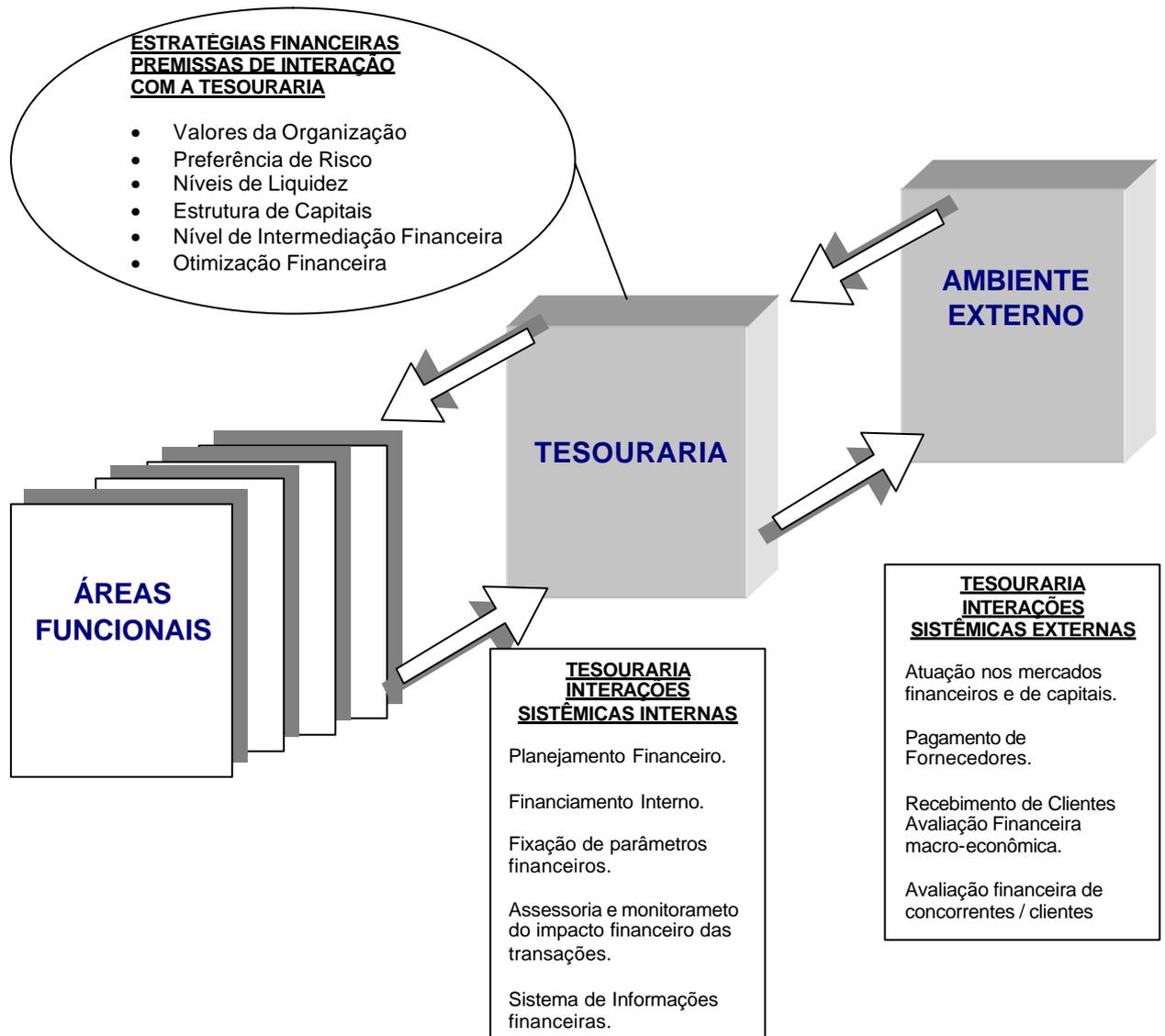
3.1 Gestão de Tesouraria

Pode-se sustentar que a literatura enfatiza e ratifica a importância do gerenciamento de caixa como fator de contribuição para o desempenho sustentável das organizações.

Na averiguação da literatura específica sobre tesouraria, percebe-se, entre os autores proximidade nos conceitos, contudo os enfoques variam quanto ao seu aprofundamento. A gestão de tesouraria será abordada à luz desta revisão de conceitos, pois contempla-se diversas possibilidades a respeito do tema, inclusive a situação de empresas não conhecerem o conceito de tesouraria.

Conduzir a gestão de tesouraria da pequena empresa é assumir compromissos de sobrevivência operacional em busca da perpetuidade no mundo globalizado que se impõe aos mercados emergentes. A interação entre sistemas de controles internos com o meio empresarial externo é fator condicionante de qualidade na gestão financeira.

Segundo a visão esquemática proposta a seguir, observa-se a relevância da interação da tesouraria com o ambiente empresarial externo e interno da empresa:



FONTE : Elaborado pelo autor a partir de Catelli (2001), p.15.

Figura 2: Gestão de Tesouraria – Visão Sistêmica

A visão sistêmica da gestão de tesouraria proposta anteriormente alerta para tópicos como a cunha fiscal nas pequenas empresas, que exige controles adequados na gestão de impostos sobre os lucros e sobre as vendas. Através das novas legislações tributárias, ou em medidas provisórias, as relações das pequenas empresas com os bancos e o fisco exigem realmente gestão sistêmica

interna e externa à empresa. Impostos e tributos¹ provenientes das relações bancárias são cada vez mais onerosos e provocam constantes *gaps* de caixa nessas organizações.

A tesouraria é uma das áreas de apoio de uma empresa como outras, mas de suma importância, pois praticamente todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela. A tesouraria de empresa não financeira não tem como finalidade a geração de lucro, mas pode ser estruturada de forma a agregar valores e contribuir para a geração de lucro e viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados, bem como a maximização da rentabilidade das aplicações financeiras, entre outras.

Hoji (2000) afirma que a finalidade básica da tesouraria é assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

De acordo com os analistas de balanços com visão moderna, que dão maior importância ao fluxo de caixa, não é muito importante saber se uma empresa teve lucro ou prejuízo em determinado exercício, pois o resultado pode ter sido maquiado por algum artifício contábil permitido pela lei. Sem conhecer o fluxo de caixa, não se pode saber que capacidade a empresa tem de gerar receita.

O valor agregado de caixa conforme Yoshitake (1996) pode ser definido, em termos monetários, com o valor distribuível que é gerado no negócio, pelas suas operações de fabricação, comercialização e investimento. É sempre bom lembrar que as empresas quebram não por falta de lucro, mas sim por falta de caixa.

¹ Dentre estes tributos pode-se citar a CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras, IOF - Imposto Sobre Operações Financeiras, TAC - Taxa de Abertura de Crédito, TOA - Taxa de Operações Ativas, etc.

Algumas técnicas apontadas por Mayer (1995) são aplicáveis na qualidade da gestão de tesouraria na pequena empresa, sugerindo confecção de relatórios mensais e monitoramento próximo, comparando mensalmente os valores reais com os valores orçados. Neste momento, percebe-se o surgimento do orçamento. Ao orçar o empresário busca minimizar riscos através do monitoramento de valores previstos *versus* realizados.

Há necessidade de se manter os banqueiros informados da situação financeira da empresa, pois nada pode abalar mais as relações creditícias entre instituição financeira e a pequena empresa do que a falta de informação e o surgimento de surpresas não contingenciais, criando, dessa forma, um início de planejamento financeiro.

O fluxo de caixa abrange o estudo da volatilidade, além de prever e orçar. O estudo desta volatilidade do fluxo de caixa estabelece uma correlação com a margem de erro da previsão do fluxo de caixa.

Conforme Minton et al (2000), os modelos que incorporam a volatilidade e as características da empresa que afetam esta volatilidade de fluxo de caixa produzem previsões mais precisas e, conseqüentemente, menos parciais.

Essa relação entre a finalidade básica da tesouraria com a elaboração de planejamento financeiro de curto prazo é legitimada pelas funções e atividades do profissional da área, que possui acesso às informações-chave da administração financeira da empresa, conforme destaca o quadro.

Quadro 1: Funções e Atividades da Gestão de Tesouraria

FUNÇÕES	ATIVIDADES
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Elaborar projeção de fluxo de caixa Analisar estrutura de capital e alternativas de financiamento Estabelecer política de aplicação financeira
ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa Elaborar e analisar a Demonstração de Fluxo de Caixa Realizado Fazer conciliação bancária Projetar e realizar ações para suprir insuficiências. Planejar e executar ações para maximizar as sobras. Investigar alternativas de financiamento de capital de giro Analisar antecipações de recebimento e pagamentos
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Negociar e controlar as aplicações financeiras Conceder limite de crédito para instituições financeiras Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	Analisar os aspectos legais de financiamentos Negociar linhas de crédito com instituições financeiras Negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários Controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamentos
CONTAS A PAGAR	Controlar adiantamentos a fornecedores Fiscalizar abatimentos e devoluções de mercadorias Verificar cobranças bancárias e cobranças em carteira Liberar duplicatas para pagamento

Fonte : Elaborado pelo autor adaptado de Gitman (1997).

No que concerne ao conceito de funções e atividades do profissional da área de tesouraria, percebe-se uma linha semelhante de conceitos entre autores. As diferenças residem em fatores de evolução tecnológica e sistemas de informações utilizados pelo profissional da área. A diferenciação que se apresenta está entre o enquadramento da função de tesouraria nos organogramas das grandes organizações para a realidade organizacional das pequenas empresas.

Segundo Groppelli (1998), os administradores financeiros, para serem bem sucedidos, têm que se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem adotar métodos mais sofisticados para poderem planejar melhor em um clima de crescente competitividade. Eles precisam se envolver efetivamente com as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa.

Os administradores financeiros são responsáveis pelo reconhecimento e respostas aos fatores de mudanças em todos os ambientes, sejam eles privados, públicos ou financeiros.

Acredita-se que os profissionais da área de tesouraria das empresas, principalmente os atuantes em organizações de pequeno porte, utilizem ferramentas da computação para monitorar os controles exigidos na gestão de tesouraria. Planilhas eletrônicas, banco de dados, editores de textos e todos os demais aplicativos da informática, se bem elaborados, podem servir de instrumento para o tesoureiro criar um planejamento financeiro de curto prazo.

Os custos de implantação da tesouraria para as pequenas empresas são reduzidos. A partir do processo de informatização das empresas de qualquer portes, muitos *software* específicos são comercializados a custos cada vez mais baixos por entidades especializadas ou consultores. Os programas possuem diversos níveis de preços, sendo os mais acessíveis elaborados em planilhas eletrônicas como Excel, e os mais onerosos personalizados por empresas de informática com diversas linguagens de programação.

Percebe-se que o custo do programa de tesouraria não parece ser o maior ônus, mas sim os custos de desenvolvimento e o processo de implantação de um sistema de tesouraria. Companhias de *software* oferecem seus próprios serviços de consultores por aproximadamente a metade da taxa de consultores (Corporate Finance; London, 1998).

Conforme Bodie (1999), os planejadores financeiros montam modelos de planilhas eletrônicas para automatizar o processo de planejamento. Esses modelos permitem aos gerentes conduzir prontamente análises de sensibilidade dos lucros previstos ou de necessidades financeiras para pressuposições básicas sobre receitas e despesas, assim como revisar rapidamente planos quando os resultados reais forem diferentes das estimativas.

Braga (1995) aponta os conceitos de três profissionais-chave da área financeira nas grandes organizações: o vice-presidente financeiro, o controller e o tesoureiro, possibilitando dessa forma, que se faça uma aproximação das atividades de um profissional da área de tesouraria nas grandes empresas com essas atividade nas empresas de pequeno porte. O Quadro a seguir demonstra as principais atribuições e a hierarquia de cargos financeiros nas grandes organizações :

Quadro 2: Os Profissionais de Finanças nas Empresas e suas Atribuições

PROFISSIONAL	ATRIBUIÇÕES
VICE-PRESIDENTE (ou DIRETOR FINANCEIRO)	<ul style="list-style-type: none"> • É o principal executivo da área financeira, reportando-se diretamente à Presidência; • Formula a política financeira global da empresa e das suas subsidiárias; • Coordena as atividades do Tesoureiro e do Controller; • Representa a empresa perante os órgãos públicos e instituições ligadas ao mercado de capitais; na assinatura de grandes contratos de compra, de venda, de financiamento, etc. Muito mais do que “o homem do dinheiro”, ele é um homem de negócios .
TESOUREIRO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve funções executivas (é um “homem de linha”); • Mantém relações externas com banqueiros e outros credores; • Administra os fluxos de recursos financeiros; • É responsável pela liquidez da empresa.
CONTROLLER	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve funções de assessoria • Mantém relações internas, envolvendo-se com todas as áreas; • É o inspetor dos assuntos financeiros;

Fonte : Elaborado pelo autor adaptado de Braga (1995)

As atribuições principais de um tesoureiro, numa grande organização em manter relações com bancos, administrar a liquidez do caixa da empresa, exercendo função executiva, podem ser aplicadas nas pequenas empresas, surgindo então a ótica estratégica da gestão de tesouraria.

Essas atividades do tesoureiro da empresa permitem estabelecer alguns objetivos claros em relação ao seu desempenho, que podem ser alterados em função do porte, ramo ou segmento da empresa.

Brigham (1999) estabelece relações entre os objetivos do tesoureiro na gestão financeira e a possibilidade dessa área ser estratégica para as pequenas empresas. Na medida em que a tesouraria controla o caixa da empresa no pagamento de matéria-prima, mão de obra, ativos permanentes, impostos, juros de empréstimos e assim por diante, esses são chamados de fatores não lucrativos, visto que o dinheiro em si não rende lucros.

“ O objetivo do tesoureiro é de minimizar a quantia que a empresa precisa manter em caixa para utilizar na condução de suas atividades de negócios normais e, ao mesmo tempo, dispor de caixa suficiente para (1) obter descontos em pagamentos, (2) manter seu próprio crédito e (3) atender a necessidades inesperadas” (Brigham, 1999 p. 629).

3.2 Gestão de Tesouraria como Elemento Estratégico

A abordagem do tema estratégia exige cautela, pois a literatura é vasta e possui enfoques dinâmicos que podem dissociar o propósito do pesquisador. Torna-se necessário centralizar o tema estratégia no enfoque da administração financeira, e mesmo esta possui diversas abordagens:

“A literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que revisamos ao longo dos anos chega perto de 2000 – e cresce a cada dia. É claro que nem tudo isso vem do campo da Administração. Todas as espécies de outros campos fazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de estratégia.”(Mintzberg 2000, p.15)

O entendimento genérico e aceito pela grande parte das obras consultadas a respeito de estratégia, no qual a organização usa para lidar com as mudanças nos ambientes, norteará o conceito de administração estratégica neste trabalho.

O exame da literatura especializada revela que as investigações atualmente realizadas sobre estratégia baseiam-se em duas abordagens em especial: uma econômica; que supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização em face de determinada condição de competição e outra organizacional, que concentra-se, por sua vez, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia.

Neste contexto, Porter (1996) afirma que uma organização incapaz de controlar o montante dos custos e despesas gerais, ou de diferenciar seus produtos entre os concorrentes, ou de satisfazer as exigências de um grupo específico de compradores, tende à estagnação e ao fracasso organizacional. Desta forma percebe-se que a coleta de informações e a análise dos custos de transações são fatores importantes no desempenho financeiro da empresa.

Conforme Chandler *apud* Vieira (1999, pg.104), pode-se concluir que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduz ao desencadeamento de uma mudança na estrutura formal, ultrapassando a simples necessidade de ajustamentos incrementais com vistas na manutenção da eficiência.

Para as pequenas empresas, considera-se essencial que o empresário defina uma aspiração, que crie um hiato entre a ambição e os recursos, buscando vencer os concorrentes, sobreviver e crescer. Deve-se, portanto, encontrar uma forma de eliminar ou minimizar a defasagem entre os recursos e as aspirações que a intenção estratégica proporciona. A abordagem de Prahalad (1995), para minimizar o hiato entre os recursos e aspirações, passa pela

denominada arquitetura de uma empresa e sua intenção estratégica geral, que precisam estar alicerçadas sobre uma profunda compreensão das possíveis descontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança.

Segundo Brasil (1997), uma das características das decisões estratégicas é serem irreversíveis ou muito difíceis de se reverter. Envolvem investimentos de longo prazo em capitais e recursos humanos que, uma vez comprometidos num projeto, só retornam após sua consecução.

Uma organização, dentro de sua visão estratégica de negócios, define-se pela busca de resultados positivos que permitam retribuir ao acionista seu investimento. Numa visão mais tática, os gestores traduzem para os horizontes mais delimitados o que isto significa, relativamente, a metas específicas em termos de receitas, custos, despesas, lucro e indicadores de eficiência. Entre esses últimos, a geração e saldos de caixa constituem-se em grandes e importantes elementos. O passo seguinte consiste em harmonizar as metas específicas de liquidez, dentro das características de *timing* e recursos disponíveis para a empresa. Desta forma, entende-se que, sem uma projeção de fluxo de caixa diário, não existe forma de gerenciar efetivamente a liquidez da organização.

A diferenciação apresentada por Frezatti (1997) está na abordagem dada pelas organizações na gestão do fluxo de caixa diário, sendo :

- Abordagem tática: é aquela que se referencia ao fluxo de caixa como um instrumento de utilidade restrita e acompanhamento. Ele aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas.

- Abordagem estratégica: é aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas também, e principalmente, a longo prazo.

Os conceitos de *Duration* e do Carregamento da Tesouraria nas empresas, abordado por Securato (2001), são tópicos esclarecedores e demonstram que a organização que utilizar a gestão de tesouraria com abordagem estratégica terá diferenciais competitivos relevantes.

O conceito do carregamento da tesouraria aponta que ao colocar na forma de fluxos de caixa todos os ativos e passivos gerados na empresa, ao longo do tempo, poder-se-á tratar a empresa como um título de longo prazo em que o estudo do seu carregamento informará sobre os resultados, condições de liquidez e riscos envolvidos.

A crescente sofisticação do mercado financeiro apresenta, às vezes, conceitos já conhecidos aplicados de forma mais precisa ou diferenciada. O *Duration* é um desses conceitos que pode-se usar como indicador nas tesourarias e no tratamento dos derivativos, por exemplo.

O conceito de *Duration*, que traduz-se para 'duração', é uma forma de cálculo do prazo médio de um fluxo de caixa que procura levar em conta o valor do dinheiro no tempo. Essa questão do prazo médio de um fluxo de caixa é sempre um indicador buscado por aqueles que trabalham nas tesourarias. Tem-se interesse em saber qual o prazo médio de recebimento das duplicatas ou qual o prazo médio do endividamento em reais, e assim por diante. Com esse indicador, pode-se ter uma idéia de como estão os fluxos de caixa em relação a possíveis riscos conjunturais; daí a importância do seu estudo.

A fórmula do *Duration*, inicialmente sugerida por Macaulay e depois generalizada por Fisher e Well *apud* Securato 2001 p.241, leva em conta o valor do dinheiro no tempo:

$$D = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i_j)^{d_j}} \times d_j}{PV}$$

Sendo:

- F_j*** = valor de cada fluxo
- d_j*** = prazos de vencimento
- i*** = taxa
- PV*** = valor presente

Como se observa, a fórmula do *Duration* nada mais é que a fórmula do prazo médio ponderado levando em conta o valor do dinheiro no tempo.

3.2.1 A Flexibilidade de Gestão Financeira nas Pequenas Empresas

Conforme Archer (1966), na conclusão de seu artigo sobre modelos para determinação de fluxos de caixa, deve-se incluir nas projeções financeiras os fatores não-quantitativos, que exigirão de seus gestores adequação e flexibilidade na condução da empresa.

Muitas empresas possuem como gestor financeiro o próprio empreendedor, em outras observa-se a uma administração contratada. Essas variações na forma de gestão proporciona incursões conceituais nas escolas de estratégia propostas por Mintzberg (2000). O emergente caráter empreendedor

nessas pequenas organizações geram a conhecida personalidade empreendedora que se espera não estar dissociada de uma gestão eficiente das estratégias financeiras da empresa.

Como Baumol resumiu o conhecido estudo de McClelland, o empreendedor não é um “jogador” ou um “especulador”, não essencialmente um homem que escolha correr riscos, mas uma “calculista”. (Baumol *apud* Mintzberg 2000 p.103).

Observa-se preliminarmente uma proximidade entre a proposta de Mintzberg com o *PERSUADE Model – Performance, Strategy, Uncertainty and Alternative Determinants* proposto por Gelderen (2000), abordando que o empreendedor de pequeno negócio adota a chamada estratégia de Ponto Crítico, em que o uso de estratégia é dependente do tipo e nível de incerteza ambiental estabelecendo um processo dinâmico entre estratégias e desempenho nas pequenas empresas.

Este cenário de incertezas, característico dos emergentes ambientes competitivos, tem motivado as pequenas empresas na condução da Flexibilidade Sistêmica apontada por Goodale (1999), que propõe a condução dos negócios de forma compartilhada como um elemento estrutural que facilita a cultura e a estratégia organizacional.

Com as constantes mudanças econômicas e a contínua volatilidade dos mercados, é imperativo para as organizações ter as ferramentas certas para administrar suas operações de tesouraria. A importância da gestão eficiente de tesouraria pode ter um impacto significativo na saúde financeira de uma companhia. Neste contexto, o nível operacional dos sistemas de controle são uma chave para reconhecer anomalias de forma ágil e proporcionar tomada de decisões explorando novas oportunidades.

Conforme Freitas (1997), a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações: ela acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente a performance da organização. O processo de decisão compreende, pois, questionamento e definição de ações concretas.

3.2.2 Técnicas de Gestão Financeira

Em finanças corporativas, o papel da tesouraria tem assumido pontos estratégicos relevantes. Grupos empresariais descentralizados em torno do mundo buscam, em processo inverso, centralizar os processos de tesouraria. Como observa o estudo de caso sobre os esforços da Ericsson Corp. para aprimorar a gestão de tesouraria da organização :

“É necessário utilizar-se um sistema que permita interligar todas as unidades de negócio usando os serviços de tesouraria de forma flexível. Reconhece-se as economias potenciais na cadeia de provisão e cadeia financeira para um sistema baseado em rede. Usando uma plataforma baseada em rede significa que pode-se desenrolar cada unidade para após agrupá-las novamente, sem a necessidade de instalar software individual ou mudar hardware nos sistemas.” (Bedell 2001, pg.24)

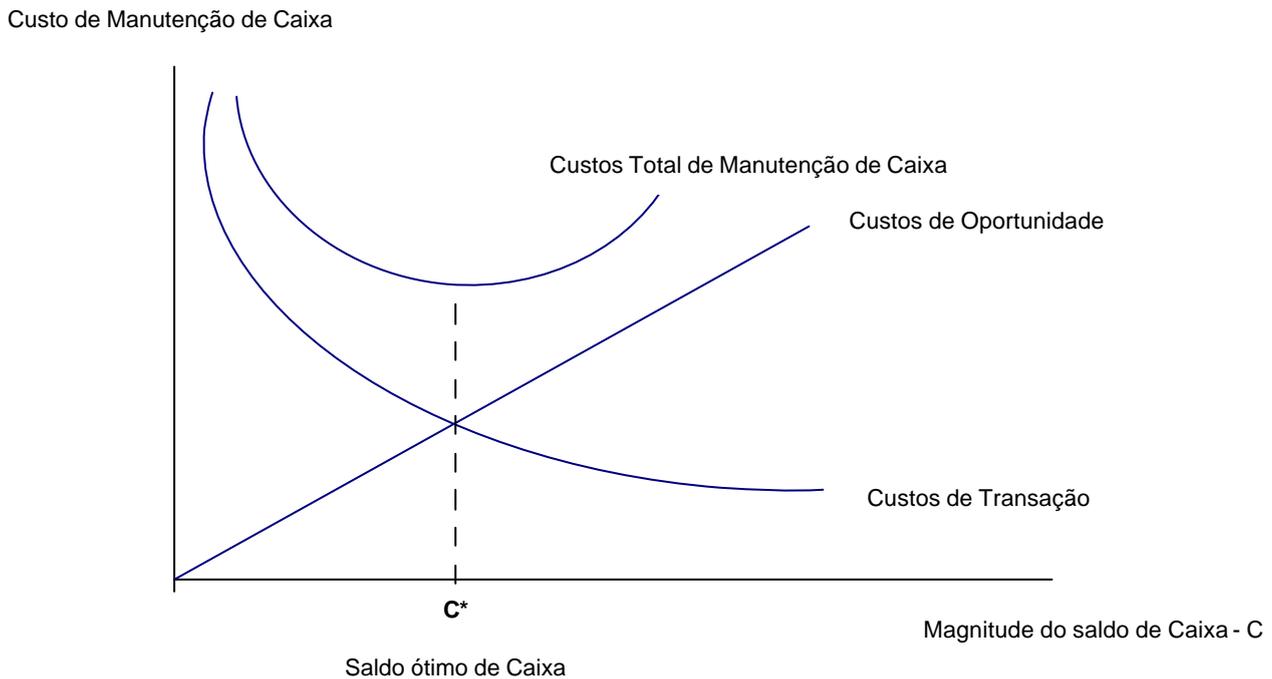
Suttie (1998) aborda essa relevância em seu artigo de estudo de caso da Amway Corp – EUA. A competição e a pressão crescente nas margens estão forçando organizações a fazerem um trabalho melhor de fluxo de caixa e outros recursos.

Acredita-se que os modelos e conceitos elaborados pela literatura científica de finanças proponham um reflexo da prática empresarial e mostrem

caminhos facilitadores para o melhor entendimento de um estado de coisas que ocorre nas pequenas empresas em termos de gestão de tesouraria.

Baumol (1952) foi o pioneiro em propor um modelo formal de administração de caixa. O modelo incorpora custos de transação de caixa e custos de oportunidades. As premissas básicas do modelo apontam para a possibilidade de se estabelecer o saldo apropriado de caixa. Os custos de transação elevam-se quando a empresa precisa vender títulos para recompor um saldo de caixa. Os custos de oportunidade aumentam quando há saldo de caixa, pois este não produz retorno.

O gráfico a seguir apresenta o modelo:



Fonte : Elaborado pelo autor adaptado de Ross (1995), p.554.

Figura 3 : Custos de Manutenção de Saldos de Caixa

A equação que resulta deste gráfico é:

$$CT = CO + CTr$$

Sendo:

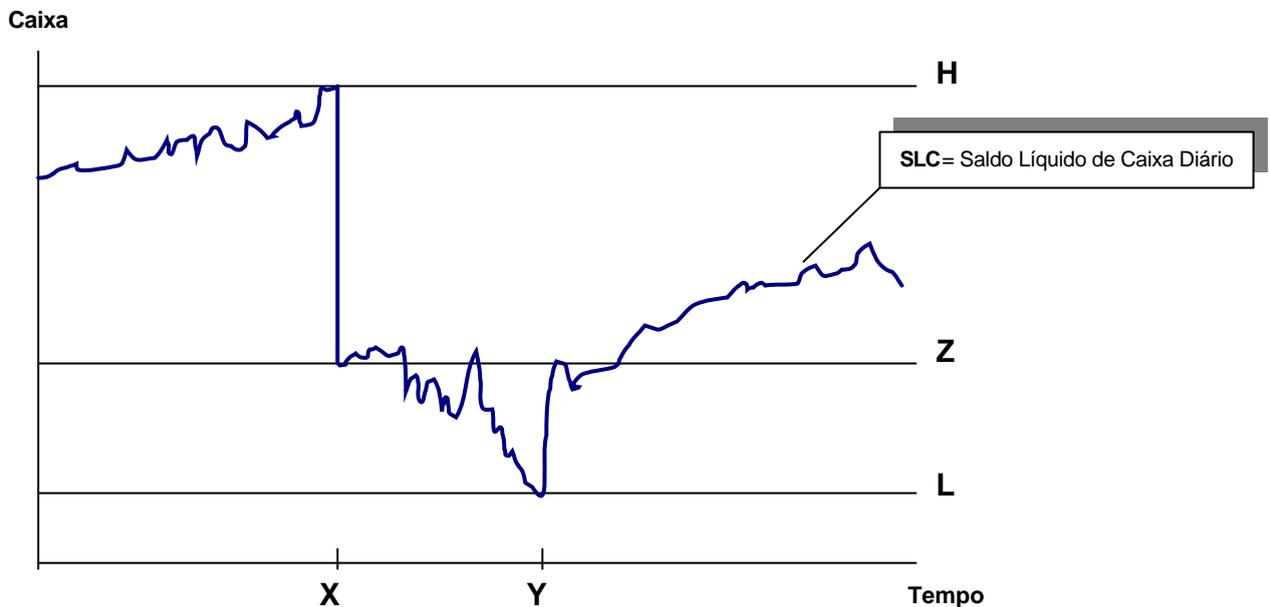
- CO** = Custo de Oportunidade = $(C/2) \times K$
- CTr** = Custo de Transação = $(T/C) \times F$
- C/2** = Saldo médio de Caixa
- F** = Custo fixo de venda de títulos para conseguir caixa.
- T** = Volume total de dinheiro novo necessário para fins de transação no período de planejamento.
- K** = Custo de oportunidade de manter dinheiro em caixa

No ponto c^* , a soma dos dois tipos de custo total é mínima. Esse é o ponto representativo do saldo ótimo ou apropriado. Portanto, conforme Ross (1995), como é preciso pagar custos de transação sempre que há reposição de caixa, como despesas de corretagem com a venda de títulos negociáveis, a fixação de saldos iniciais elevados de caixa reduzirá os custos de transação associados à administração de caixa. Entretanto, quanto maior o saldo médio, mais alto o custo de oportunidade (a taxa de retorno que teria sido obtida com aplicações em títulos negociáveis).

As limitações do modelo são de supor que a empresa tenha uma taxa constante de desembolso. Não existam entradas de caixa durante o período projetado e não prevê saldo de segurança. Outro modelo mais arrojado é o proposto por Merton Miller e Daniel Orr por abordar a incerteza nos fluxos de caixa.

O modelo Miller-Orr aproxima-se mais da real situação do caixa das empresas, pois lida com entradas e saídas de caixa que oscilam alternadamente

no dia a dia empresarial. O modelo pode ser melhor entendido através do gráfico a seguir :



Fonte : Elaborado pelo autor adaptado de Ross (1995), p.557.

Figura 4: O Modelo Miller-Orr

O Modelo opera com uma mecânica muito simples, porém eficiente para gestão de caixa da empresa. A partir da observação dos saldos líquidos de caixa diário, que é formado pelo saldo entre ingressos e desembolsos de caixa, representado no gráfico pela linha aleatória, estipula-se limites de controles no ponto (H) como ponto superior, e no ponto (L) como inferior e de um saldo desejado de caixa de (Z). Os saldos oscilam aleatoriamente dentro das faixa limites estipuladas. Enquanto os saldos de caixa permanecerem entre as faixas determinadas como (H) e (L) , a empresa não fará transação. Quando o saldo de caixa alcançar a faixa (H), como ocorre no ponto X, a empresa comprará o valor de títulos negociáveis na ordem de (H) - (Z). Essa ação reduzirá o saldo de caixa ao nível (Z). De maneira análoga, quando o saldo de caixa cair a (L),

como ocorre no ponto Y (o limite inferior), a empresa venderá (Z) – (L) títulos e elevará o saldo de caixa a (Z). Em ambas as situações, o saldo fixa o limite inferior (L) em função do risco de falta de caixa que está disposta a tolerar.

A administração do saldo de Tesouraria é importante ferramenta para manter o equilíbrio financeiro a curto prazo da empresa. O saldo de Tesouraria estruturalmente mede o risco de curto prazo da empresa que resulta das decisões estratégicas tomadas ao nível dos componentes do Capital de Giro, onde o resultado da equação é:

$$CDG = PL + ELP - IMOB$$

Sendo: PL = Patrimônio Líquido
 ELP = Exigíveis a Longo Prazo
 IMOB = Imobilizações.

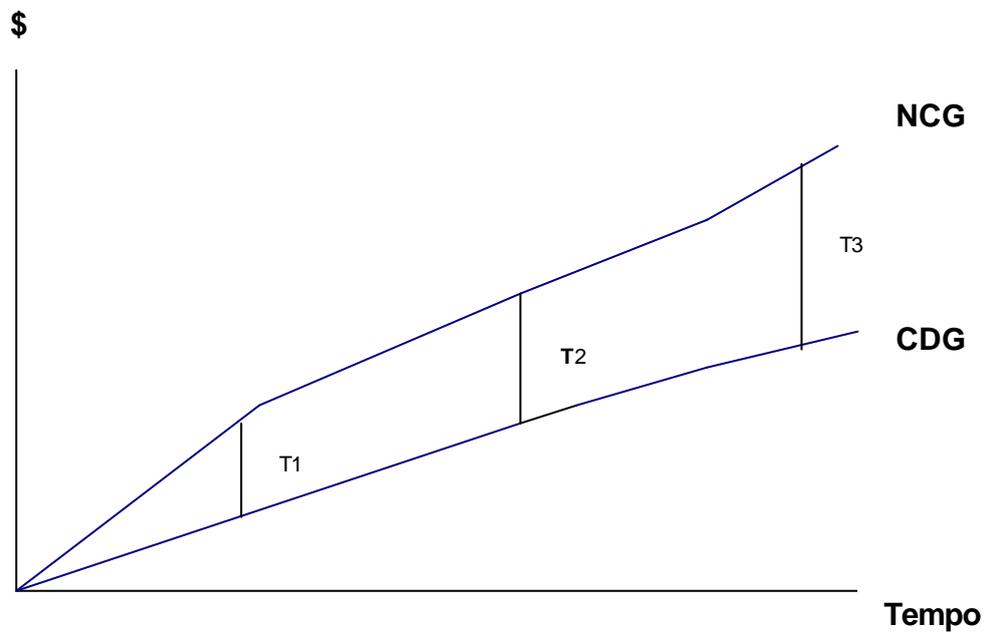
Pode ser um ativo econômico, quando está do lado das aplicações, como um recurso de curto prazo que, somado ao capital de giro, ajuda a financiar os ativos operacionais (NCG).

O saldo de tesouraria, segundo Brasil (2001), oscila em função da parte variável da NCG ou necessidade de capital de giro da empresa. É necessário que a administração do saldo de Tesouraria seja sustentada por fluxos de caixa diários e quinzenais, em que são lançadas as previsões de entradas e saídas de recursos e detectadas as possibilidades de aplicações financeiras ou as necessidades de empréstimos de curto prazo.

Nestes termos, pode-se abordar o “Efeito Tesoura”, consequência do descontrole no crescimento da dependência de empréstimos a curto prazo, tornando essa excessiva dependência em problema de liquidez.

O corte de crédito, alterações econômicas mais severas e queda nas vendas podem levar a empresa à insolvência.

Pode-se elucidar o efeito tesoura pela figura a seguir :



Fonte : Elaborado pelo autor adaptado de Brasil (2001), p.61.

Figura 5: O Efeito Tesoura

O Efeito Tesoura é calculado pela fórmula :

$$EF = \frac{T}{NCG}$$

Sendo : EF = Efeito Tesoura
 T = Saldos de Tesouraria
 NCG = Necessidade de Capital de Giro

3.2.3 A Dimensão Adequada da Tesouraria na Empresa

O estabelecimento que Gitman (1997) propõe entre a relação proporcional de importância da área financeira com o tamanho da organização necessita de uma adaptação de sua assertiva para com a realidade das empresas brasileiras de pequeno porte, bem como os constantes processos de redução de quadros administrativos das empresas.

Acredita-se que, assim como a reconhecida importância da função de tesouraria nas grandes organizações, estruturada com organograma de vice-presidentes e diretores, as pequenas empresas possuem a mesma importância. A diferença reside somente na dimensão, não necessitando, em muitos casos, de um departamento próprio.

“A dimensão e importância da função da Administração Financeira dependem do tamanho da empresa. À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz à criação de um departamento próprio, dirigido pelo vice-presidente de finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa” (Gitman, 1997, p.10).

A respeito da importância da tesouraria e seu porte enquanto um setor específico na empresa, sabe-se que está diretamente relacionada ao tamanho da organização. Não se poderia aceitar que um diretor financeiro de um grande

grupo empresarial atuasse na conciliação de contas bancárias, por exemplo. Deve-se propor que as pequenas empresas disponham de profissional capacitado, contratado ou não, mas que esteja centrado na gestão de tesouraria, a fim de que esta atividade torne-se relevante para a empresa.

É importante evidenciar a relevância dos controles internos da tesouraria, visto que possíveis irregularidades, intencionais ou não, seriam facilmente percebidas. Nas pequenas empresas, nas quais um descontrole financeiro pode facilmente impactar na própria inviabilidade da empresa, os manuais de auditoria orientam para que exista a diferenciação entre as pessoas que fazem para as pessoas que contabilizam.

” Os principais controles internos de Tesouraria são: Fluxo de caixa; Disponibilidades; Aplicações financeiras; Empréstimos e financiamentos; Contas a receber; Contas a pagar. Podem ser citados os controles internos importantes de Tesouraria; Talões de cheque; Cheques cancelados; Cheques devolvidos; Tarifas bancárias; Fundos fixos de caixa; Cheques emitidos e não retirados” (Hoji, 2000, p.148).

A atividade da gestão de tesouraria proporciona a possibilidade de que os tópicos controlados sejam fonte de dados para táticas operacionais e elaboração de estratégias financeiras.

Os controles de tesouraria, quando executados de forma eficiente, proporcionam o perfeito controle dos saldos de caixa da empresa. A manutenção do saldo de caixa adequado busca atender dois motivos principais: os motivos de transação relacionados com as atividades operacionais da empresa, como compras, salários, impostos, etc. E os motivos de saldos médios que regularmente são exigidos por bancos comerciais para remunerar os serviços prestados à empresa.

“ As entradas de caixa (recebimentos) e as saídas de caixa (desembolsos) não são perfeitamente sincronizadas, e um certo nível de caixa é necessário como uma espécie de amortecedor. Se a empresa mantiver um saldo de caixa muito pequeno poderá ficar sem dinheiro, envolvendo custos de transação “ (Ross, 1995, p.554).

As grandes organizações possuem a tesouraria dividida entre atividades mecanicistas de lançamentos, registros e conferências e a aplicação de estratégias em função dos relatórios informativos por profissionais em níveis de gerência ou diretoria. Nas pequenas empresas, essa possibilidade não se aplica. A administração deve ser enxuta e os trabalhadores da área necessitam ser profissionais com funções operacionais e formular estratégias. Não raro, as pequenas empresas possuem um colaborador na tesouraria em nível de auxiliar, e as ações estratégicas e a tomada de decisão é formulada de forma reativa pelo proprietário e seus sócios.

Diferente da contabilidade, que é terceirizada, nestas organizações de pequeno porte, a tesouraria, pelo seu cunho de previsão, planejamento e volatilidade, situa-se internamente à empresa, mas, em muitos casos, somente como instrumento de registro e controle.

Grande parte das decisões de investimentos empresariais, bem como a avaliação de ativos, buscam o método do valor presente líquido do fluxo de caixa descontado e enfatizam que o fluxo de tesouraria é muito relevante.

“ O ponto mais importante é o de que a regra do valor atual líquido é estabelecida em termos de fluxo de tesouraria. O fluxo de tesouraria é o conceito mais simples possível,

trata-se da diferença entre os recursos recebidos e recursos pagos” (Brealey et al, 1998, p.537).

Observa-se que uma adequada gestão de tesouraria proporciona diversos meios para se estabelecer uma estratégia financeira empresarial. Esses meios formularão o planejamento financeiro de curto prazo.

Conforme Sousa (1997), o planejamento de curto prazo produz resultados que irão refletir a saúde financeira da empresa e sua imagem perante o mercado. Os principais referenciais, neste caso, são o nível de capital de giro líquido e o orçamento de caixa da empresa, portanto focados em ativos e passivos circulantes

A gestão do capital de giro líquido, que envolve o controle do ativo e passivo circulantes, deve ser realizada de forma aprofundada e cautelosa. Esta exigência de qualidade na gestão do capital de giro líquido se justifica pelos seus reflexos no ciclo operacional e na análise contábeis e financeira da empresa.

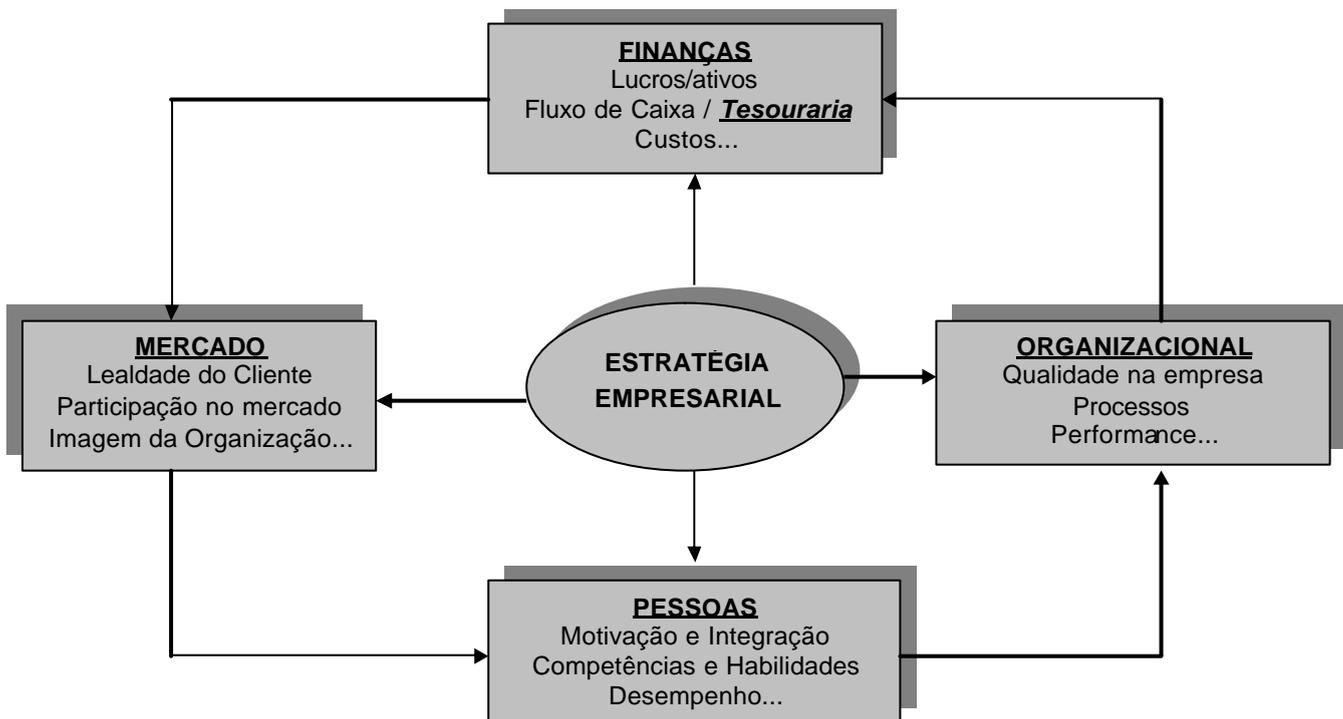
Neste enfoque Ludícibus (1997) aponta para a relevante diferenciação na análise do capital circulante líquido, segmentando a categoria dos circulantes, nos seus ativos e passivos, apenas os itens que representam investimentos na atividade e também considerando que muitas empresas fabricam mais de um produto, apresentando ciclos operacionais diferentes para cada produto, alguns muito curtos e outros muito longos.

Os enfoques revistos do tema estratégia nos encaminha à um mapeamento conclusivo para a proposta de sinergia entre gestão de tesouraria e estratégias financeiras das empresas de pequeno porte.

A gestão de tesouraria conduzida como parte integrante da estratégia empresarial, não reconhecida somente como registro de dados e os resultados

finais do período de conversão da empresa, mas pró-ativa e parte integrante do processo de gestão administrativa.

A figura a seguir procura concluir em si a concepção de gestão de tesouraria como elemento estratégico da organização :



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Olve (2001), p.208

Figura 6: Interações da Tesouraria com as Medidas Estratégicas

Para Olve (2001), o ambiente financeiro em que as companhias de hoje fazem negócio coloca demandas novas e diferentes sobre o controle do gerenciamento e sobre os sistemas de controle do gerenciamento tradicional.

Afirmar que setores da empresa devam ser estratégicos e pró-ativos não se trata de novidade, porém a emergente escola da administração financeira, surgida a partir dos anos noventa, tem destacado a necessidade de efetuar-se controles para gerir o caixa, pois a liquidez compõe uma das principais formas de avaliação das próprias empresas. Através do método do fluxo de caixa descontado, consolidaram-se transações de fusões e aquisições em todo o mundo. A multiplicação da utilização deste método, inclusive para pequenas empresas, atesta que a gestão de tesouraria é de suma importância na administração contemporânea.

4. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa teve essencialmente, caráter quantitativo. Por método quantitativo, Kazmier (1982) afirma ser aquele estudo que caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas.

Esta pesquisa é também exploratória e descritiva, que se justifica pelo fato de serem desconhecidas outras contribuições na área e no setor metal-mecânico que tenham demonstrado as mesmas abordagens. O método de pesquisa adotada será Survey.

Conforme Marconi (1990), os estudos exploratórios–descritivos combinados são os que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno e os seus procedimentos de amostragens são mais flexíveis.

Na pesquisa exploratória, trata-se de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes nunca vistos. A estratégia exploratória permite também levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo. (Hoppen et al, 1996).

Ela é descritiva por buscar descrever o nível de desenvolvimento da gestão de tesouraria e as estratégias financeiras das pequenas empresas do setor metal-mecânico e por fazer determinadas previsões ou descobrir relações e interações entre variáveis.

4.1 Tratamento Estatístico da Pesquisa

No desenvolver da pesquisa, em termos metodológicos, direcionou-se o tratamento estatístico desta pelo Método do Teste do Qui-Quadrado. Segundo Tagliacarne (1974), esse é um teste amplamente utilizado em análise de dados provenientes de experimentos nos quais o interesse está em observar freqüências em diversas categorias, sendo pelo menos duas.

As distribuições X_2 (Qui-Quadrado) estão relacionadas com testes de hipóteses, neste trabalho, tratadas entre K proporções amostrais. As relações entre as variáveis são tratadas de forma a ser atribuída a hipótese nula e hipótese alternativa. A hipótese nula $-H_0$ é uma condição estipulada referida ao padrão esperado de freqüências em uma série de categorias. O padrão esperado pode se ajustar à suposição de igual verossimilhança e ser uniforme, ou pode se ajustar a distribuições de probabilidade.

Para a hipótese nula - H_0 ser aceita, a diferença entre as freqüências observadas e esperadas deve ser atribuída à variabilidade de amostragem ao nível de significância estabelecido. Uma fórmula conveniente para determinar a freqüência esperada para cada célula de uma tabela de contingência é:

$$fe = \frac{\sum r \sum k}{n}$$

Sendo:

$r = \text{número de linhas}$

$k = \text{número de colunas}$

$n = \text{somatório da quantidade de eventos da pesquisa}$

Portanto, a estatística de teste Qui-Quadrado baseia-se na magnitude dessa diferença para cada categoria na distribuição de freqüência. O valor Qui-Quadrado, para testar a diferença entre padrões obtidos e esperados de freqüência, conforme Kazmier (1982), é :

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Sendo :

$f_e = \text{número esperado}$

$f_0 = \text{número observado na amostra}$

O valor da estatística de teste Qui-Quadrado, requerido para rejeitar a hipótese nula, depende do nível de significância especificado e dos graus de liberdade. Os graus de liberdade gl , em um teste Qui-Quadrado, no qual se utiliza os Testes de Independência, são :

$$gl = (r - 1) \times (k - 1)$$

Os Testes de Independência envolvem duas variáveis e o que testa é a hipótese de que as duas variáveis sejam estatisticamente independentes. A independência implica que o conhecimento da categoria, na qual se classifica

uma observação com respeito a uma variável, não afeta a probabilidade de estar em uma das diversas categorias das outras variáveis.

Neste trabalho, utilizou-se um nível de significância de 10%. Se a estatística do teste for maior ou igual ao valor crítico, significa que se deve rejeitar a hipótese nula - H_0 de independência entre as variáveis; mas, se a estatística do teste for menor que o valor crítico, não se deve rejeitar a hipótese de independência.

4.2 Determinação da População e Amostra

O estudo da população foi apoiado em bancos de dados do SIMESC – Sindicato das Indústrias do Setor Metal–Mecânico e Elétrico de Caxias do Sul, julgando-se essa instituição como de legitimada reputação e confiabilidade na região. Essa instituição possui 2.379 empresas associadas, sediadas nos 18 municípios abrangidos pelo SIMECS no esteio da região serrana do Rio Grande do Sul, representando um faturamento anual de R\$ 3,7 bilhões e 40.812 postos de trabalho.¹

Das três câmaras setoriais encontradas – automotiva, eletro-eletrônica e metal-mecânico – selecionou-se para a pesquisa o metal-mecânico pelo fato deste representar 66,79% da quantidade das empresas associadas e ser também o segmento mais empregador, com 41,08% do total de funcionários.

Escolhido o setor metal-mecânico, pelo acima exposto, determinou-se uma divisão de grandeza das empresas para efeito de segmentação aos moldes de outras segmentações praticadas por instituições como FIERGS, SEBRAE, CICs ou ACIs de municípios, que classificam o porte das empresas pela quantidade de funcionários que estas empregam:

¹ Dados com base no ano de 2001 encontrados no site oficial do SIMECS : <http://www.simecs.com.br/sindicato>

Quadro 3: Forma de Segmentação das Empresas Utilizada na Pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
MICROEMPRESAS	DE 0 A 10 FUNCIONÁRIOS
PEQUENAS EMPRESAS	DE 11 A 50 FUNCIONÁRIOS
GRANDE EMPRESAS	ACIMA DE 50 FUNCIONÁRIOS

Desta forma, restringiu-se esta pesquisa ao universo de pequenas empresas por julgar-se que a proposta de investigação científica seria significativamente alterada com as respostas de empresas consideradas de micro porte por possuírem reconhecidos procedimentos administrativo-financeiros informais e não contribuiriam de forma profícua para o problema de pesquisa proposto.

Neste contexto, é necessário destacar que as empresas classificadas como de grande porte foram excluídas do universo de pesquisa somente por opção a um porte específico de empresa e por se considerar que, a partir desse porte, as empresas possuam estrutura patrimonial e tipos de necessidades diferenciadas, e, por fim, seria muito dispendioso abranger a pesquisa para mais este segmento.

Quadro 4: Universo e população da pesquisa

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Total de empresas na abrangência do SIMECS	2.379
Total de empresas na abrangência do SIMECS somente do setor metal-mecânico	1.556
Total de empresas na abrangência do SIMECS somente do setor metal-mecânico com quadro de 11 a 50 funcionários	195

Partindo do banco de dados do SIMECS, utilizou-se, então, o enquadramento de empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico na cidade de Caxias do Sul e, dessas, selecionou-se as organizações que possuíam correio eletrônico, utilizando esse fator como selecionador natural da população a ser pesquisada e como requisito nivelador básico da tecnologia de informação da empresa.

O procedimento para estabelecimento da amostra foi baseado nas técnicas de amostra aleatória. Segundo Kazmier (1982), amostra aleatória é extraída por um procedimento tal que cada elemento da população tenha uma probabilidade conhecida de ser escolhido e que não possua nenhuma fonte conhecida de erro sistemático.

A técnica utilizada foi a Amostragem Aleatória Simples, na qual cada elemento da população tem igual probabilidade de integrar a amostra, portanto determinou-se, como amostra, as empresas que receberam os questionários e os retornaram preenchidos.

4.2.1 O Cálculo do Erro Amostral

Através da fórmula para determinação do tamanho da amostra, pode-se calcular o erro amostral, conforme Tagliacarne (1974) :

$$n = \frac{z^2 (x/n)[1 - x/n](N)}{(N - 1)e^2 + z^2 (x/n)[1 - (x/n)]}$$

Sendo :

N = Número de elementos da população, neste caso 195.

e = Erro que se está disposto a admitir.

$z = 1,96$ para um intervalo de confiança de 95%.

x/n = Os cálculos devem basear-se no intervalo mais amplo possível, o que ocorre quando o valor amostral é igual a 0,50.

Para cálculo do erro que contém a generalização dos dados amostrais da população, aplica-se na fórmula o número de questionários retornados como tamanho da amostra. Considerando que retornaram 62 questionários devidamente respondidos sobre 195, temos um retorno de 31% da população. Aplicando os dados na fórmula, tem-se :

$$62 = \frac{1,96^2 \times (0,5) \times [0,5] \times 195}{194e^2 + 1,96^2 \times (0,5) \times [0,5]}$$

$$62 = \frac{187,28}{194e^2 + 0,96}$$

$$e^2 = 0,02 \Rightarrow e = 0,14$$

Desta forma, pode-se dizer que há um erro de generalização de 14% da amostra para a população.

4.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

Como parâmetro para realização da entrevista, utilizou-se um questionário usado pelo pesquisador como roteiro para as perguntas. Os questionários foram endereçados de forma genérica aos proprietários ou departamento financeiro das empresas. No caso de ser conhecido o proprietário ou responsável administrativo financeiro, utilizou-se no cabeçalho o nome do endereçado.

O tópico principal para os procedimentos na coleta de dados da pesquisa foi proporcionar aos entrevistados o máximo de facilidades possíveis na devolução do questionário, sabendo-se que o dia a dia das organizações, principalmente destas pequenas empresas, é bastante atribulado, onde a indisponibilidade de tempo se aplica para quase todos os níveis da empresa. Com a proposta de facilitar a devolução, foi informado, na carta de apresentação, 4 formas de devolução dos questionários :

1. Correio com o endereço de retorno da UCS – Universidade de Caxias do Sul.
2. Correio eletrônico (e-mail).
3. Fax.
4. Busca na empresa para coleta.

Os entrevistados receberam os questionários por meio eletrônico, com a carta de apresentação como corpo de texto, conforme ANEXO A, e o questionário em arquivo anexo à mensagem, de acordo com o ANEXO B deste trabalho.

Devido aos questionários serem enviados por correio eletrônico, decidiu-se não inserir as logomarcas da UFRGS e UCS no cabeçalho pelo fato dessas figuras incorporarem muitos *bites* no envio das mensagens.

Descartaram-se alguns procedimentos de aplicação dos questionários:

- correio, pela baixa expectativa de retorno, mesmo com as facilidades de postagem.
- meio telefônico, pela esperada rejeição dos entrevistados em responder pesquisas telefônicas.
- entrevista, pela inviabilidade econômica e pela reticência de muitos empresários em abordar questões de âmbito financeiro de forma pessoal, apesar do grau de formalidade e caráter institucional imposto por um trabalho científico.

Para a tabulação de dados, utilizou-se equipe de pesquisa formada por 2 acadêmicos: bolsista e estagiária do corpo discente do departamento de Ciências Econômicas da Universidade de Caxias do Sul e o pesquisador.

4.3.1 Fluxograma da Coleta de Dados

A coleta de dados seguiu um fluxo de procedimentos, conforme resumo esquemático a seguir :

Etapa 1: A fase inicial do processo de coleta de dados foi de pesquisa junto a instituição selecionada como base de dados do trabalho. Pesquisando o site oficial do SIMECS, foram selecionadas e tabuladas as empresas que serviram como população e amostra da pesquisa. Conforme Vasconcelos (2000), a tabulação é a disposição dos dados em tabelas possibilitando maior

facilidade na verificação das inter-relações entre eles. Os dados são classificados pela divisão em subgrupos e reunidos de modo que as hipóteses possam ser comprovadas ou refutadas.

A tabulação dos dados ocorreu em forma de planilhas e gráficos confeccionados em utilitário Excel do Windows. Das 195 empresas selecionadas como população da pesquisa, segmentou-se aquelas que possuíam no site oficial do SIMECS o respectivo endereço eletrônico (e-mail). A partir de então, fixou-se estas empresas como população do trabalho de pesquisa. Criou-se, então, um catálogo de endereços no utilitário Outlook Express do Windows com todos os endereços eletrônicos das empresas selecionadas.

Etapa 2: Elaboração do questionário estruturado com perguntas em sua totalidade do tipo dicotômicas fechadas ou múltipla escolha. De acordo com Marconi (1990), as perguntas dicotômicas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não. As perguntas de múltipla escolha são fechadas, mas apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto. Nesta etapa, o questionário continha 38 perguntas.

Etapa 3 Esta etapa da pesquisa exigiu procedimentos de pré-teste para a aplicabilidade do questionário. Conforme Mattar (1996), depois de redigido o questionário, precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida.

Enviou-se, de forma aleatória, 8 questionários para empresas da população via correio eletrônico, com a formatação original a ser utilizada na pesquisa e a solicitação de retorno com críticas e sugestões a respeito do mesmo. Com o retorno de todos os questionários, a tabulação e análise dos dados recebidos proporcionou a constatação da necessidade de alguns ajustes no questionário. O principal ajuste foi a redução da quantidade das questões que

apresentavam distorções de ambigüidade, linguagem e estavam desfocadas do problema de pesquisa, passando para um total de 25 perguntas.

Etapa 4: Esta etapa dividiu-se em dois procedimentos distintos durante um bimestre.

Inicialmente foi estabelecido contato com a direção do SIMECS, entidade que serviu de banco de dados para a pesquisa, apresentando os objetivos e o caráter científico da pesquisa, empenhando em carta de apresentação a disponibilidade de fornecimento de sumário após a conclusão dos trabalhos com os resultados obtidos e as respectivas análises.

Nesta fase, também se efetuou a revisão final do questionário com diversas consultas bibliográficas e com meios acadêmicos para ajuste final de formatação e apresentação, tornando-o mais aprazível e prático ao pesquisado.

Após o contato com o SIMECS iniciou-se o envio dos questionários via correio eletrônico para as empresas da amostra. Nos dias seguintes, as empresas foram contatadas via telefone para confirmação do recebimento.

Etapa 5: O retorno dos questionários foi de somente 12 empresas na primeira semana de pesquisa. Considerou-se que seria necessário reenviar os questionários na segunda quinzena do mês, visto o acúmulo de compromissos da gestão financeira das empresas na primeira quinzena de cada mês. Nesta etapa, julgou-se necessário, também, contatar via telefone as empresas da população de pesquisa, ratificando a importância e relevância deste estudo científico e percebeu-se um retorno muito maior dos questionários. A partir deste procedimento, teve-se o retorno de 20 questionários, totalizando nesta etapa 33 questionários retornados e respondidos.

Etapa 6: Nesta fase final da coleta de dados, foi efetuada a tabulação dos últimos questionários. Foram retornados um total de 62 respondidos e válidos, com a seguinte distribuição final:

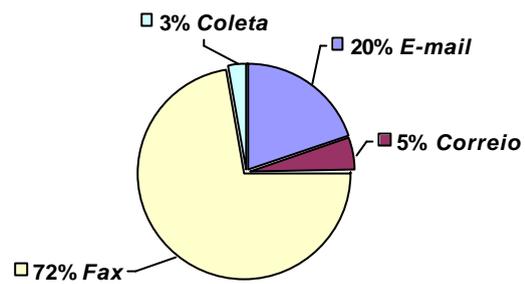


Figura 7: Forma de Retorno dos Questionários

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

O presente capítulo abordará os resultados dos 62 questionários respondidos e tabulados e suas respectivas análises e correlações mais importantes.

A seguir apresentam-se os resultados absolutos das respostas obtidas pelos pesquisados através do questionário, com os resultados percentuais das respostas das questões formuladas do tipo dicotômicas múltipla escolha.

Tabela 1 : Resultado das Perguntas Dicotômicas Múltipla Escolha,

<i>Alternativas</i>	a	b	c	d	e
Questões					
1	10%	19%	16%	16%	39%
3	27%	35%	11%	16%	10%
4	29%	40%	16%	8%	6%
5	6%	34%	42%	10%	8%
6	11%	47%	37%	3%	2%
7	37%	29%	13%	5%	16%
8	27%	34%	16%	6%	16%
9	26%	31%	24%	8%	11%
10	2%	24%	15%	47%	13%
11	3%	18%	27%	39%	13%
12	27%	31%	13%	5%	24%
13	8%	16%	18%	53%	5%
15	8%	8%	54%	8%	23%
16	11%	27%	19%	8%	34%
19	27%	5%	6%	61%	0%
20	29%	5%	5%	40%	21%
21	21%	15%	15%	47%	3%
22	11%	2%	35%	50%	2%
23	8%	10%	10%	37%	35%
24	6%	15%	45%	19%	15%
25	11%	27%	8%	5%	48%

A tabela a seguir apresenta os resultados percentuais das questões formuladas do tipo dicotômicas fechadas.

Tabela 2: Resultado das Perguntas dicotômicas Fechadas

<i>Questões</i>	<i>Alternativas</i>	SIM	NÃO
	2	35 %	65 %
	14	37 %	63 %
	17 a	73 %	27 %
	17 b	45 %	55 %
	17 c	81 %	19 %
	18 a	29 %	71 %
	18 b	69 %	31 %
	18 c	69 %	31 %

5.1 Informações Gerais

Com base na tabulação dos dados coletados, as tabelas e gráficos a seguir mostram a compilação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, que se encontra no ANEXO B deste trabalho. As respostas do questionário permitiram o reconhecimento de informações relevantes da pesquisa, em que os percentuais obtidos traduzem um traço predominante no perfil das empresas, conforme tabela a seguir :

Tabela 3: Traços Predominantes no Perfil das Empresas – Maio 2002

Perfil observado	% encontrado
Não são exportadoras	65%
Não possuem certificados de qualidade	63%
Possuem mais de 20 anos de atuação	39%

Tabela 3: Traços Predominantes no Perfil das Empresas – Maio 2002 “cont.”.

A taxa média mensal de inadimplência é de até 3%	35%
Pedidos em Carteira - até 30 dias	40%
Prazo Médio de Recebimento de 31 a 60 dias	42%
Prazo Médio de Pagamentos – até 30 dias	47%
Média mensal s/o faturamento em taxas bancárias menor de 1%	37%
O produto é o principal tópico na condução empresarial	34%
O principal cliente da empresa representa até 15% s/ faturamento	31%
Funcionário é quem exerce as funções na tesouraria da empresa	47%
O tesoureiro possui nível de formação superior completo	39%
Participou de cursos de gestão de tesouraria em até 10hrs.	31%
Considera necessária a capacitação em gestão de tesouraria	53%
As empresas não certificadas possuem planos futuros a respeito	54%
Operam com 5 ou mais bancos	34%
Operam com bancos privados nacionais	73%
Não operam com bancos privados estrangeiros	55%
Operam com bancos estatais nacionais	61%
Não possuem controles de informações manuais	71%
Possuem controles computadorizados	69%
Possuem programas e/ou softwares de gestão	69%
Utilizam a contabilidade como instrumento na tomada de decisão	61%
Buscam auxílio consultando gerente de bancos, corretores, etc.	40%
Gerir o ciclo econômico e financeiro é a estratégia mais utilizada	47%
Controlar a cobrança bancária e em carteira é a principal ação	50%
Utilizam regularmente a tesouraria para formular estratégias	37%
Salários e fornecedores são as contas de maior impacto na tesouraria	45%
Utilizam capital próprio para financiar os investimentos	48%

Através da questão 2, A empresa exporta ? com opção de respostas dicotômica fechada (SIM ou NÃO), sem aprofundamentos quanto a região de exportação, por se considerar inócuas as relações dessas informações com o objeto desta pesquisa, encontrou-se as seguintes respostas :

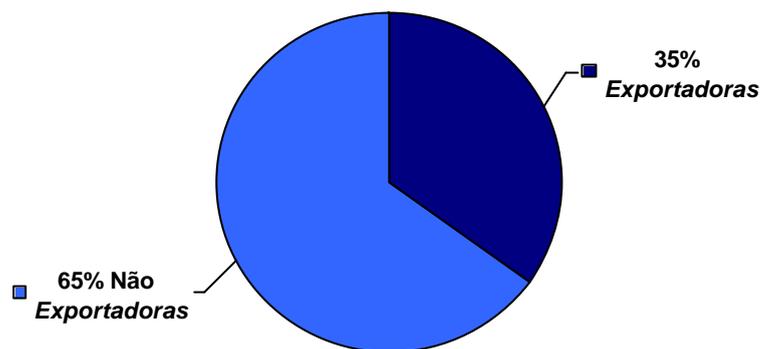


Figura 8 : Identificação de Empresas Exportadoras

Através da questão 14, A empresa possui alguma certificação de Qualidade?, buscou-se reconhecer inicialmente a quantidade de empresas que possuíam alguma certificação de qualidade. Esta questão serviu de importante base diferencial nas análises dos dados obtidos pela pesquisa.

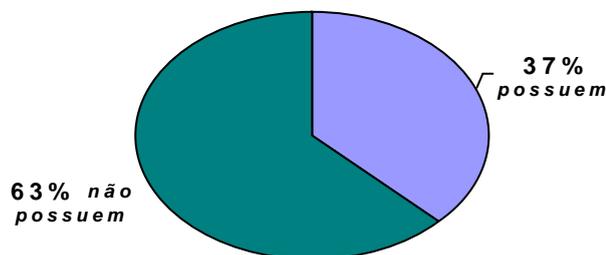


Figura 9 : Identificação das Empresas com Certificações de Qualidade

Das empresas que não possuíam algum tipo de certificação de qualidade buscou-se saber qual a perspectiva destas em relação ao assunto através da questão 15: No caso de resposta negativa na questão anterior (14), informe qual a atual situação da empresa com relação à programas de qualidade e produtividade ?

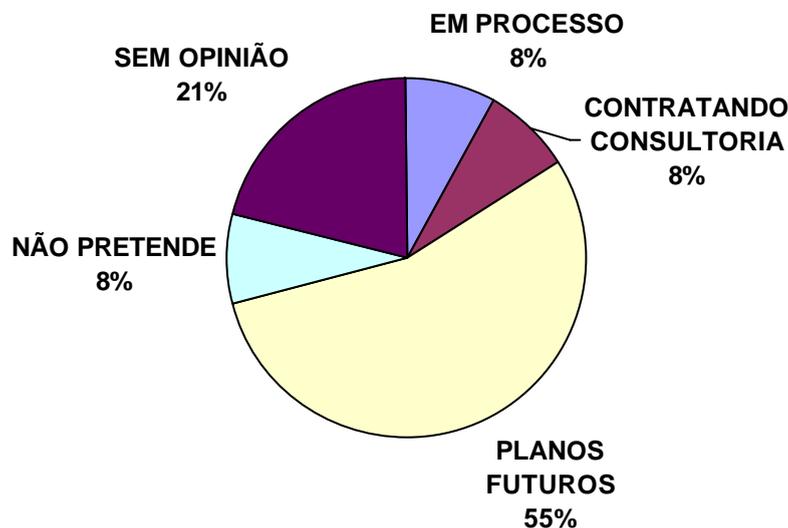


Figura 10 : Situação atual nas empresas não-certificadas com relação aos programas de qualidade

A quantidade de empresas que não possuem alguma certificação de qualidade, representando 63% do total das empresas, retrata um significativo caminho potencial para evolução neste sentido, principalmente, ao verificar que se tratam de empresas metalúrgicas do setor metal-mecânico que, embora de pequeno porte, possuem sabidas relações comerciais com seleta clientela.

Quando se reporta à situação atual destas empresas com relação aos programas de certificação, infere-se, como relevante, o fato de somente 8% destas estarem em pleno processo de certificação e outras, representando também 8%, em fase de contratação de consultorias na área. Os percentuais de empresas que não pretendem inserir-se em planos de certificação, ou seja, 8% adicionado dos 21% que não possuem opinião e agregados a grande maioria de 55% que possuem somente planos futuros, ratificam a pertinência de se manter a busca da qualidade.

5.1.1 Características dos Tesoureiros – Formação e Capacitação

A identificação inicial a respeito da gestão de tesouraria recai sobre o profissional que exerce estas funções. Pela questão 10: Quem exerce as atividades de tesouraria na sua empresa ? buscou-se reconhecer isto, conforme gráfico a seguir :

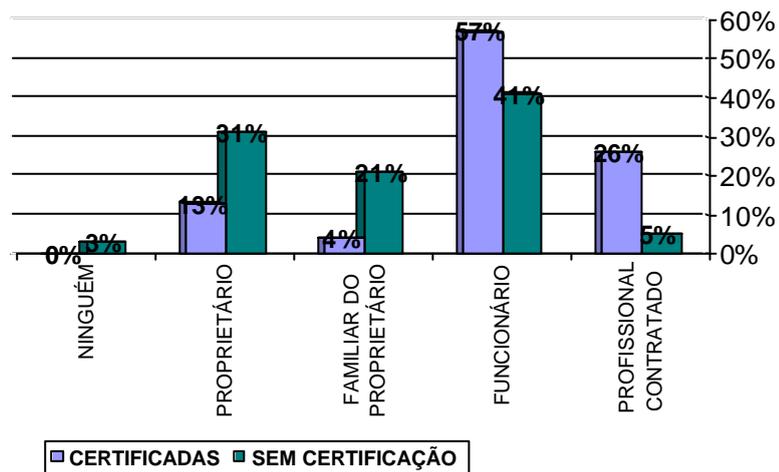


Figura 11: Profissionais que Exercem a Atividade de Tesouraria

Apesar das empresas pesquisadas serem de pequeno porte, o resultado obtido nas respostas da questão 10 demonstra que a gestão de tesouraria tem tratamento nestas organizações como atividade departamental, sendo que 41% das empresas não certificadas possuem funcionário específico para esta atividade e nas certificadas 57%. Destaca-se que, nas empresas não certificadas, 52% das atividades de tesouraria são exercidas pelo proprietário ou familiar do proprietário.

Buscando-se reconhecer o nível de formação dos tesoureiros que conduzem a gestão financeira das empresas, ainda sob a diferenciação de empresas com certificação e as sem certificação, através da questão 11 do questionário: Qual a formação do profissional que atua na área de tesouraria da empresa ? observou-se os seguintes traços, conforme demonstra o gráfico a seguir:

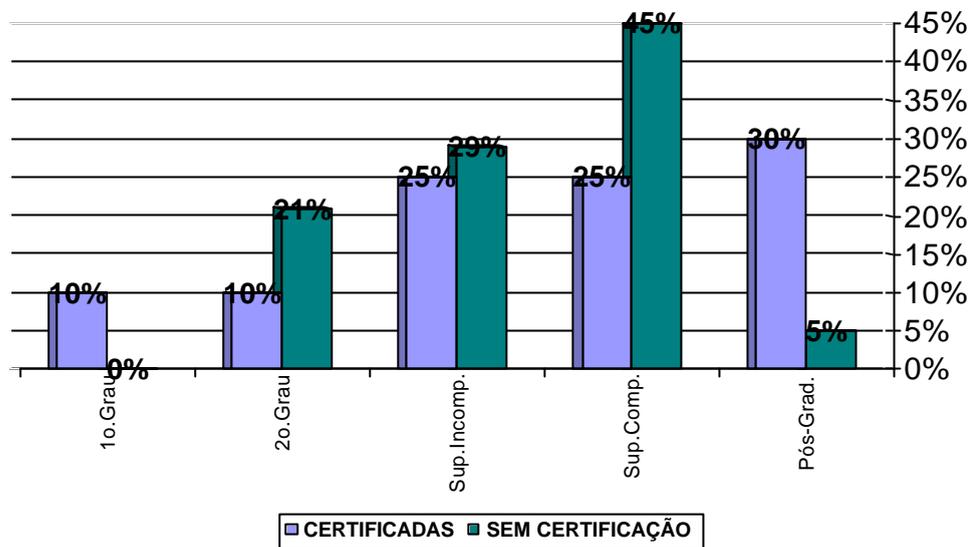


Figura 12: Grau de Instrução dos Tesoureiro(a)s

O resultado da pesquisa, neste tópico, demonstra que, apesar do esperado resultado da maior parte das empresas certificadas possuírem tesoureiros com nível de formação pós-graduado, ou seja 30% , alerta-se para o fato de 45% destes profissionais não possuírem nível de graduação completo. Nas empresas não certificadas, destaca-se o fato de que 50% destas possuem tesoureiros com nível superior ou pós-graduado e não houve empresas com tesoureiros com formação de 1º grau. A perspectiva de evolução, neste caso, recai sobre as empresas certificadas, até mesmo pelo seu estado reconhecido de qualidade, na elevação do nível de formação de seus tesoureiros, buscando reduzir o percentual supra de 45% de tesoureiros sem graduação concluída.

Através da questão 12: Qual a situação a respeito de curso e treinamento para capacitação na gestão de tesouraria da pessoa que atua na área? buscou-se inicialmente reconhecer o atual estado de capacitação dos profissionais de tesouraria, com resultados conforme gráfico a seguir :

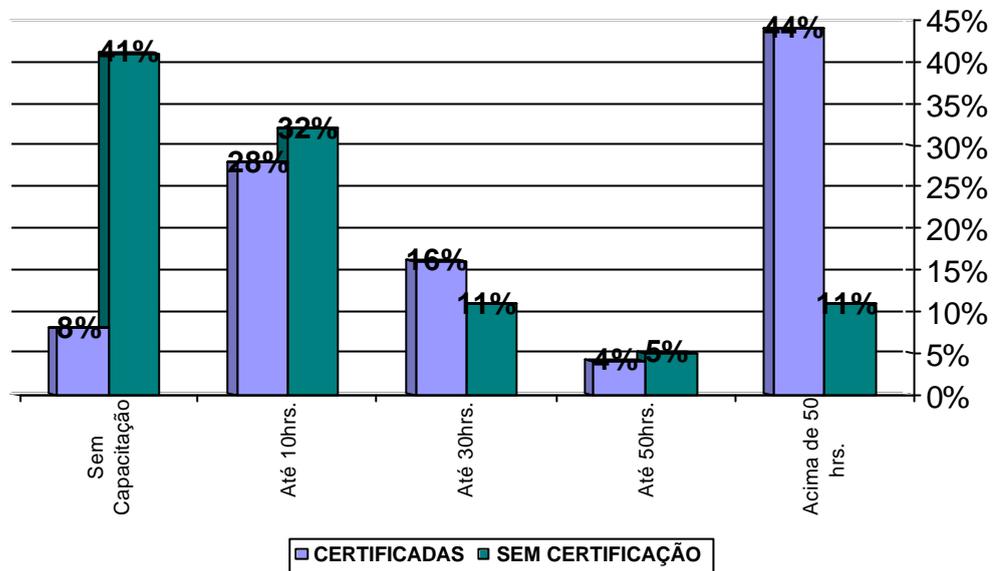


Figura 13: Situação de Curso e Treinamento dos Tesoureiro(a)s

Na questão 13: Na sua avaliação qual a atual necessidade de capacitação em gestão de tesouraria para a sua empresa? procurou-se observar a atual necessidade de treinamento destes profissionais. Conforme suas próprias avaliações, o resultado apresenta-se na figura seguinte:

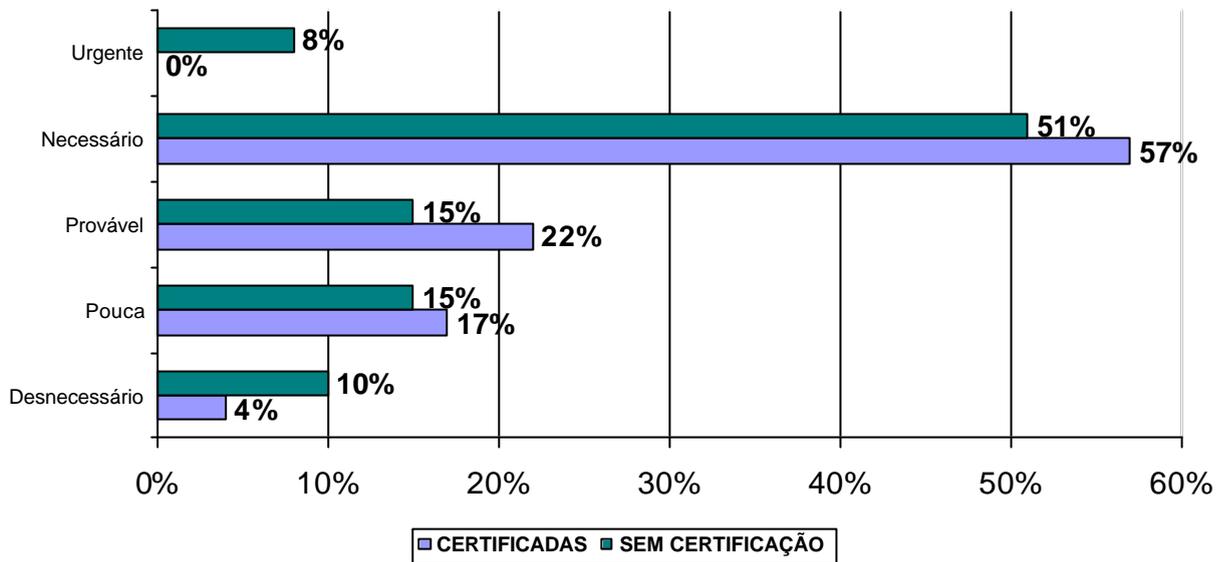


Figura 14: Opinião dos Entrevistados a Respeito da Necessidade de Capacitação dos Tesoureiros.

Os gráficos 11, 12 e 13 respectivamente possibilitam identificar o perfil do profissional envolvido na gestão de tesouraria das empresas.

O valor percentual apresentado no gráfico 13, no qual se observa que 41% dos tesoureiros das empresas sem certificação não possuem nenhum curso de capacitação em tesouraria, adicionados aos 32% que possuem somente até 10 horas de treinamento, demonstra a necessidade de incremento na capacitação destes profissionais. O mesmo gráfico 13 apresenta que, nas empresas certificadas, 44 % dos tesoureiros já participaram em mais de 50h de capacitação. Mesmo assim, o gráfico 14 demonstra que os profissionais das

empresas certificadas, ou não, consideram “Necessário” e/ou “Urgente” capacitação na área, sendo 57% nas certificadas e 59% nas sem certificação.

5.1.2 As Relações das Empresas Pesquisadas com os Bancos

As questões 7, 16, 17 e 25 do questionário buscam identificar como se estabelece as relações das empresas com os bancos e os atuais custos de transações financeiras. O gráfico a seguir demonstra o resultado encontrado na questão 7: Qual o percentual sobre o faturamento a empresa gasta mensalmente em TAXAS e TARIFAS nas transações de contas bancárias, somando CPMF, IOC, IOF, TOA, TAC, manutenção de conta e taxa de cadastro?

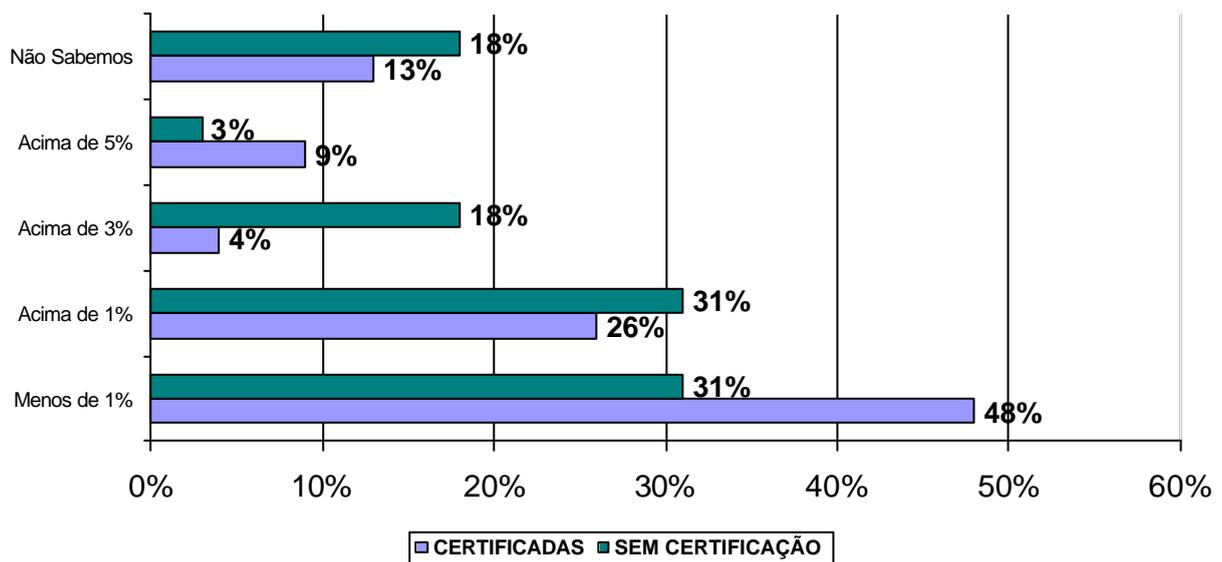


Figura 15: Gastos Mensais em Taxas e Tarifas Bancárias

Para estabelecer relação com o gráfico 15, apresenta-se a seguir os resultados da pergunta 16: Com quantos bancos sua empresa possui conta ou operações financeiras ?

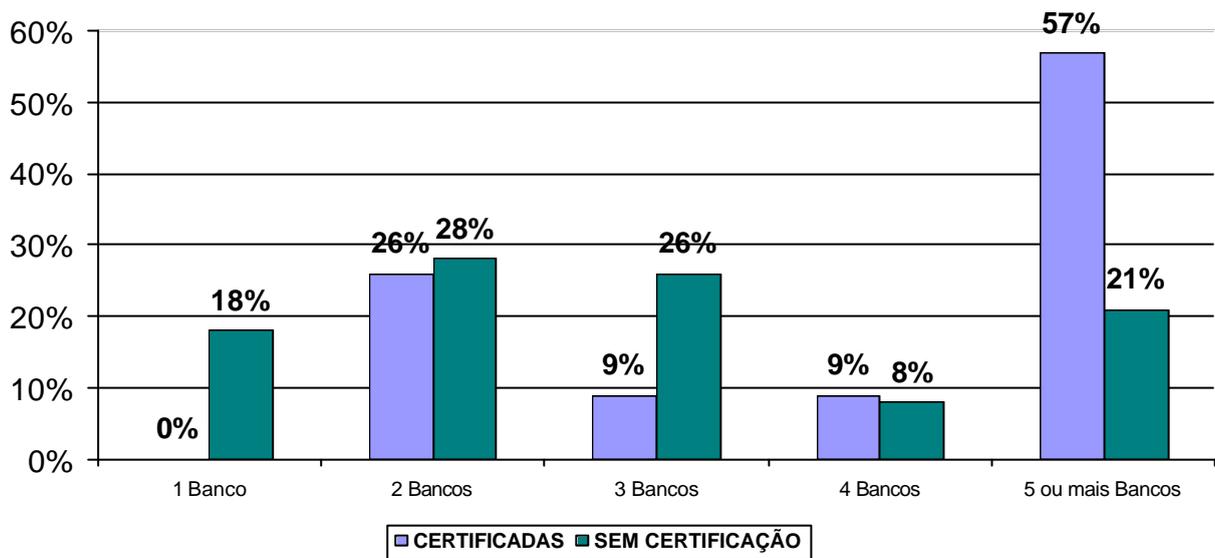


Figura 16: Quantidade de Bancos que as Empresas Operam

A maioria das empresas gasta menos de 3% sobre o faturamento médio mensal em taxas e tarifas bancárias. Considera-se relevante o percentual apresentado de 18% das empresas não certificadas que não sabem quanto gastam em taxas e tarifas bancárias.

O percentual de empresas que possuem relações comerciais com 5 ou mais bancos é considerado alto e aponta uma antítese da concepção inicial do

pesquisador, esperando significativo número de empresas com relações bancárias com 1 ou 2 bancos.

Para a questão 17: Qual o tipo de Bancos sua empresa opera, conforme os tipos abaixo? propôs-se uma segmentação dos bancos em três tipos: Privado Nacional, Privado Estrangeiro e Estatal Nacional, procurando-se identificar com quais bancos as empresas estão operando e encontrado-se os seguintes resultados :

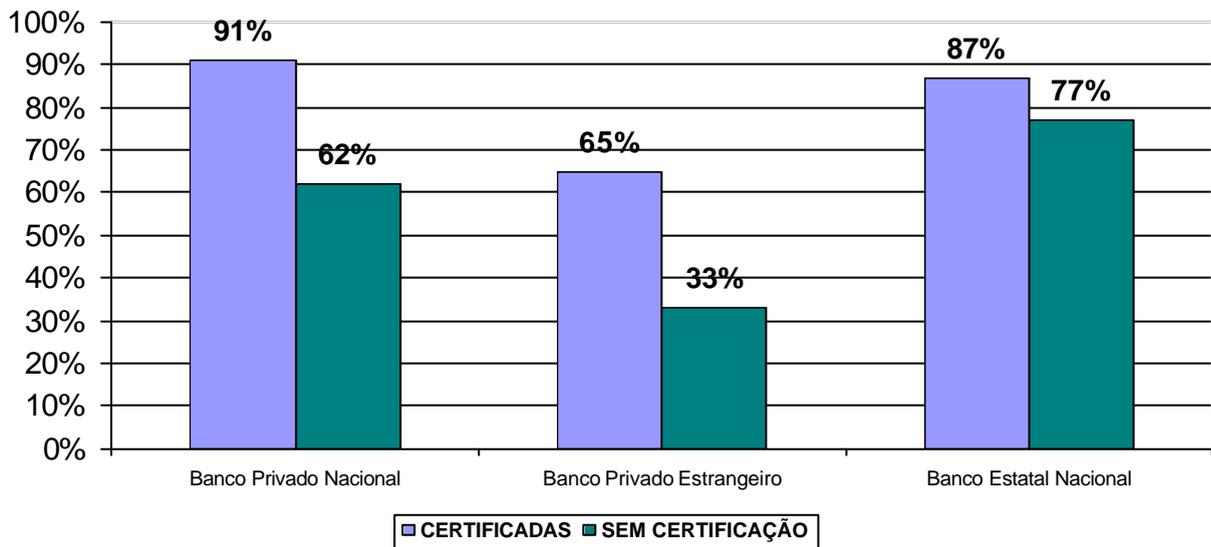


Figura 17: Tipos de Bancos que as Empresas Operam

As empresas da população de pesquisa operam significativamente com bancos de capital nacional, sejam estatais ou privados. Existe reduzido nível de

relações entre as empresas não certificadas e os bancos de capital privado estrangeiro.

Em contato telefônico realizado com cerca de 20% das empresas da amostra, indagando e abrindo esta questão acerca do resultado encontrado, no qual somente 33% das empresas não certificadas e 65% das certificadas operam com bancos de capital privado estrangeiro, pode-se atestar para alguns tópicos mais relevantes, descritos a seguir, conforme expressões dos próprios entrevistados :

- Elevado rigor na concessão de crédito altamente embassado no binômio (balanço–balancete) e na exigência de projeções de caixa, não solicitadas pelos outros dois tipos de bancos
- Reduzido número de agências para cobrança bancária
- Alçada de crédito insuficiente para gerentes de agência
- Elevadas cobranças de taxas e tarifas
- Inexistência de operações de crédito com taxas subsidiadas (PROGER, PCA, etc.)

Para finalizar esse reconhecimento das relações empresas e bancos, verificou-se, através da questão 25: Com relação ao financiamento de investimentos, assinale qual a opção é mais acionada pela empresa. As principais fontes para financiamento, são demonstradas conforme figura a seguir:

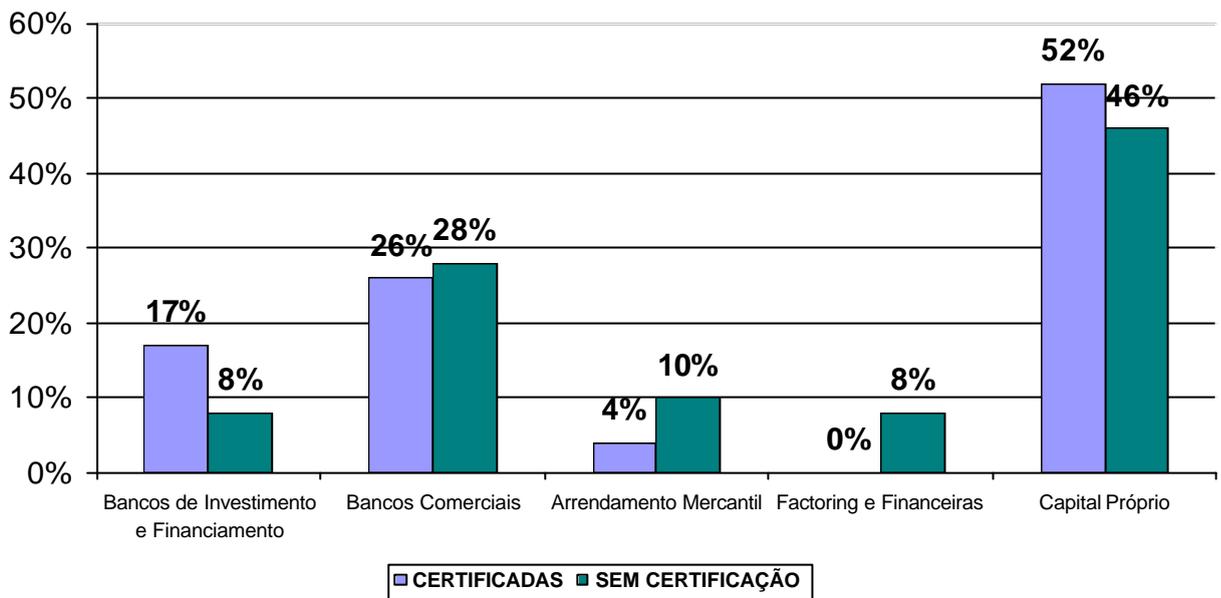


Figura 18: Opções de Financiamento e Investimentos mais Utilizadas pelas Empresas

Para uma amostra de empresas exclusivamente do setor metal-mecânico que utilizam máquinas e equipamentos na sua maior parte de médio ou grande porte, com necessidade de tecnologia atualizada e sabidamente dispendiosos, surpreende o fato de 52% das empresas certificadas e 46% das não certificadas acionarem, com maior regularidade, o capital próprio para seus financiamentos de investimentos.

A investigação proposta nesta questão não abordou os motivos da opção. Questiona-se então se a resposta do capital próprio como principal fonte para

investimentos, retrata-se como uma opção do empresariado, falta de acesso ao crédito ou ainda, a falta de conhecimento de novas alternativas de financiamento, porventura menos onerosos para estas organizações.

5.1.3 A Gestão Financeira das Empresas – Tópicos Relevantes

Foi objetivo desta pesquisa reconhecer a atual forma de gestão financeira das empresas. As questões foram estruturadas de maneira a elucidar as principais ações e estratégias na tomada de decisão desses gestores empresariais.

A questão 18: Como sua empresa procede com o sistema de informações da Tesouraria ? buscou averiguar os tipos de controles gerenciais utilizados pelas empresas, apresentando os seguintes resultados:

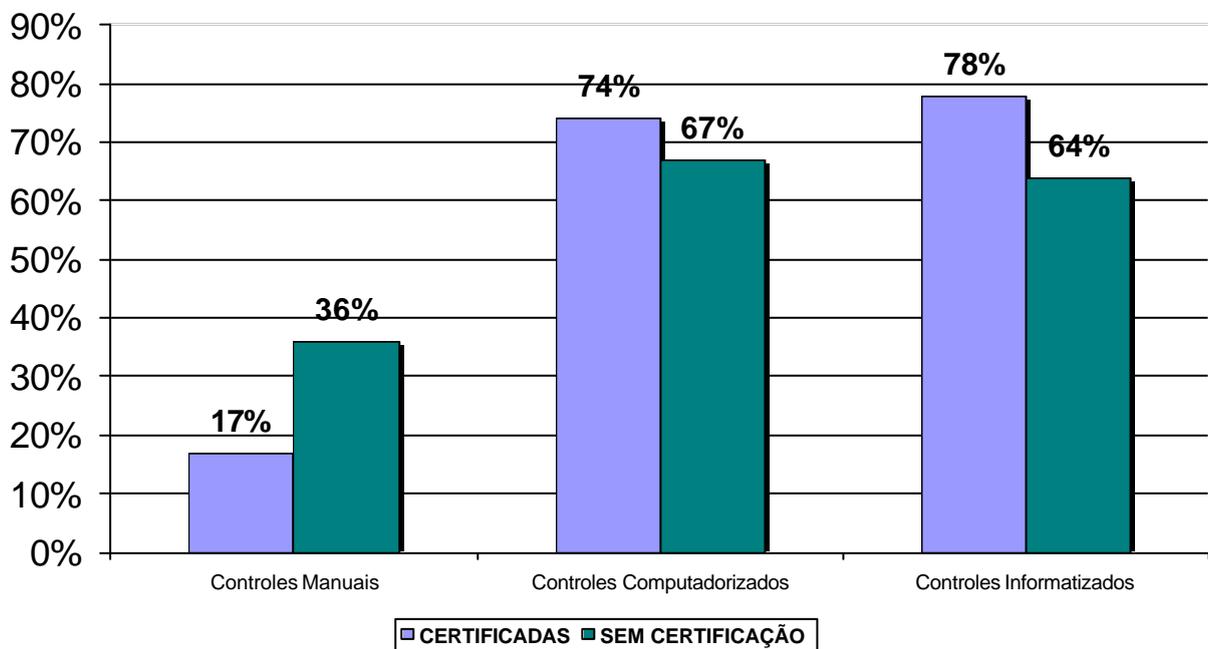


Figura 19: Sistemas de Informações de Tesouraria Utilizados

A questão 18 demonstrou que parte considerável das empresas utilizam recursos para controles de tesouraria em utilitários de computador e também controles manuais.

Nas empresas não certificadas, 36% ainda não possuem um software específico de gestão financeira e também 36% destas ainda utilizam controles manuais de tesouraria.

Constata-se que apesar dos inúmeros programas de gestão integrada do departamento financeiro disponíveis no mercado, parte considerável das empresas ainda busca auxílio em recursos manuais, como aponta os 17% de empresas que utilizam sistema de controles manuais nas empresas certificadas.

Os controles computadorizados representam 74% nos sistemas de informações de tesouraria nas certificadas e 67% nas sem certificação.

A questão 8: *Assinale a opção que reflete mais fielmente o tópico de maior importância na condução empresarial da empresa ?* buscou traçar um parâmetro da opção de resposta – o caixa – com outras opções, a fim de averiguar o quão importante seria o tópico caixa na visão do gestor da empresa, em que se obteve os seguintes resultados :

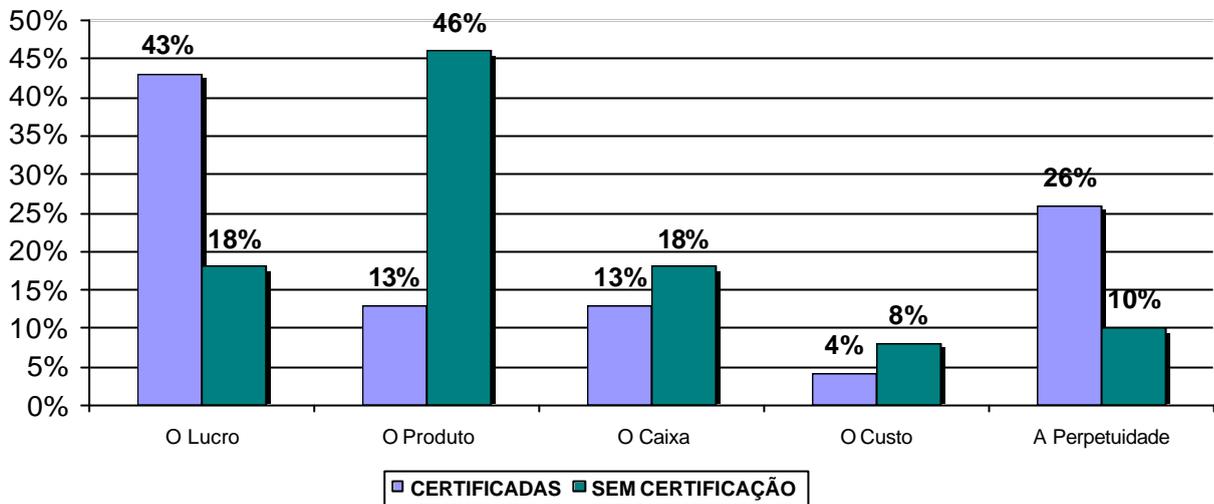


Figura 20: O Tópico de maior Importância na Condução Empresarial

A resposta – o caixa – representou 13% das respostas nas empresas certificadas e 18% nas sem certificação. Percebe-se que as empresas não certificadas possuem foco de condução empresarial no produto, representando 46% das respostas. Já, nas empresas certificadas, o principal tópico é o lucro com 43% das empresas, o que se justifica pelo fato da própria certificação atestar qualidade na gestão de processos e por consequência no produto, entendendo-se a preocupação com o produto como uma etapa vencida.

A questão número 1: Quantos anos de atuação a empresa possui ? tenta reconhecer se a população de pesquisa apresenta empresas novas e também estabelecer relação com o volume de certificações encontradas, conforme a figura 21 deste trabalho:

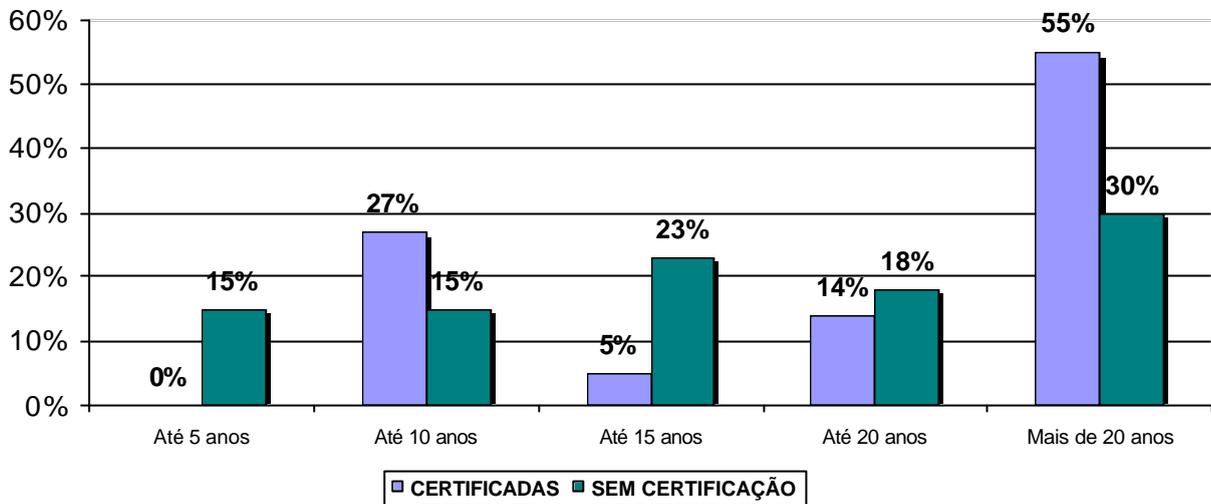


Figura 21: O Tempo de Atuação das Empresas

A quantidade de empresas com até 20 anos de atuação que não possuem algum tipo de certificação de qualidade, totalizando 71% das empresas, reflete um considerável quadro de crescimento potencial neste tópic. O valor esperado de 0% de empresas certificadas com somente 5 anos de atuação, relaciona-se com o resultado de 55% de empresas com mais de 20 anos certificadas.

5.1.4 A Gestão de Tesouraria como Instrumento Estratégico

A questão 23 do questionário: Com qual freqüência a empresa utiliza as informações de tesouraria na formulação de estratégias financeiras? que vem a retratar o objetivo geral deste trabalho, teve como resultados os seguintes valores, conforme gráfico a seguir :

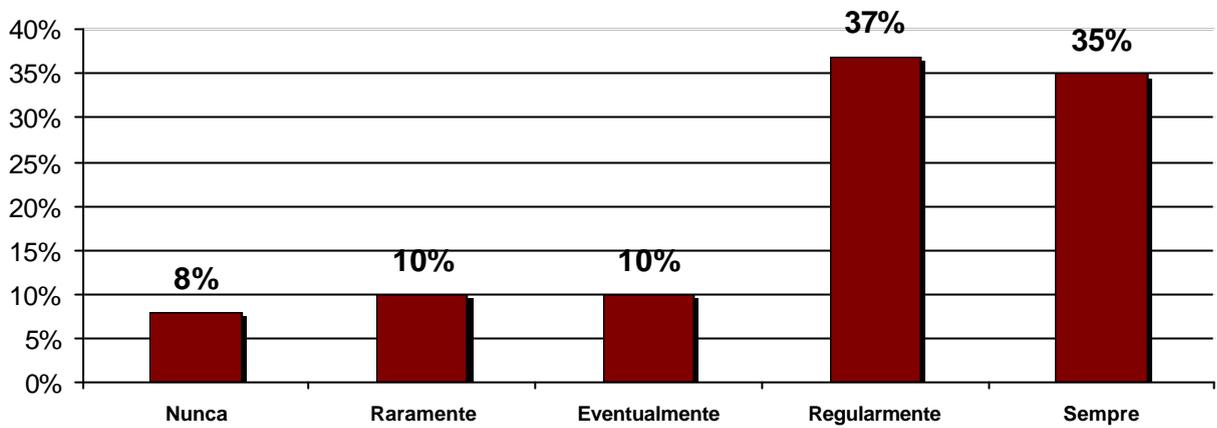


Figura 22: Frequência da Utilização da Gestão de Tesouraria na Formulação de Estratégias Financeiras

Analisando o desdobramento das respostas da questão 23 pelas empresas com certificação e nas empresas sem certificação, chega-se ao resultado, conforme gráfico a seguir :

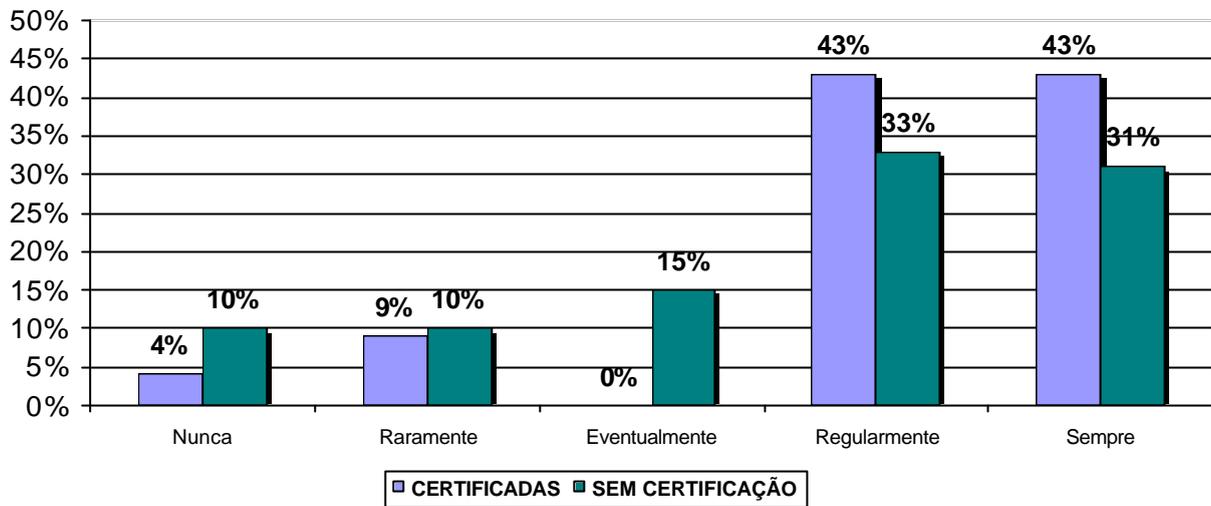


Figura 23: Diferenciação entre Empresas Certificadas e Não Certificadas nas suas Respectivas Frequências de Utilização da Gestão de Tesouraria na Formulação de Estratégias Financeiras

O resultado estratificado da questão 23, na qual se diferenciam as respostas das empresas certificadas e não certificadas, apresenta similaridade com o desempenho das respostas consolidadas, conforme figura 22, demonstrando que ambas utilizam a gestão de tesouraria como instrumento na formulação das estratégias financeiras de suas organizações.

5.2 A Forma de Gestão das Empresas

Através do cruzamento de algumas respostas pelo método estatístico do Qui-Quadrado, estabeleceram-se algumas relações pertinentes para os objetivos desta pesquisa exploratória.

5.2.1 A Relação do Tempo de Atuação da Empresa com a Tesouraria

Buscou-se identificar se havia alguma relação entre os principais grupos de contas da gestão de tesouraria, identificada pela questão 24 : De acordo com a atual situação de caixa de sua empresa. Qual dos seguintes grupos de contas é considerado de maior impacto na Tesouraria ? com o tempo de atuação das empresas. O resultado encontrado demonstra-se conforme tabela a seguir :

Tabela 4: A Relação Entre o Tempo de Atuação da Empresa no Mercado com o Grupo de Contas de Maior Impacto na Tesouraria :

Grupo de Contas	Permanente	Passivo Circulante Financeiro	Passivo Circulante Operacional	Ativo Circulante Operacional	Ativo Circulante Financeiro	TOTAL
	a	b	c	d	e	
Tempo de atuação						
5 Anos	0	0	4	2	0	6
10 Anos	1	0	8	3	0	12
15 Anos	2	3	2	0	3	10
20 Anos	0	3	2	3	2	10
21 Anos	1	3	12	4	4	24
TOTAL	4	9	28	12	9	62

Obs: Rejeita-se hipótese nula onde: o qui-quadrado encontrado é 22,8543 e o valor crítico é 22,3071. Para o nível de significância de 10%.

O teste estatístico aponta para a rejeição da hipótese nula, portanto se estabelece relação entre as variáveis pesquisadas. Inferia-se nesta relação a hipótese de que houvesse uma severa diferenciação no impacto de contas nas empresas conforme o seu tempo de atuação.

Ratificando que, na formulação da questão, imputou-se a expressão condicionante: "...de acordo com a atual situação de caixa de sua empresa...", percebe-se, então, que as empresas, independente do seu tempo de atuação, consideram as contas do passivo Circulante Operacional – fornecedores, salários, encargos, adiantamento de clientes, como de maior impacto na tesouraria.

5.2.2 A Relação das Estratégias Financeiras Adotadas com a Inadimplência

Nas respostas da questão 21: *Dentre algumas estratégias financeiras citadas abaixo, assinale qual a empresa adota com mais regularidade?*, buscou-se estabelecer uma relação com a taxa de inadimplência encontrada nas empresas, julgando-se a taxa de inadimplência como um indicador eficaz nos reflexos das estratégias empregadas. Os resultados são apresentados conforme tabela a seguir :

Tabela 5: A Relação Entre as Estratégias Financeiras Adotadas com a Taxa de Inadimplência das Empresas

Estratégias	Minimizar Relacionamentos bancários para a redução de custos com recíproca bancária e taxas institucionais.	Buscar financiamentos de longo prazo para cobertura de necessidades financeiras correntes ou permanentes	Dimensionar os investimentos em capital de giro a fim de reduzir custos financeiros.	Gerir o Ciclo econômico Financeiro por análise dos prazos a receber, pagar e de produção.	Planejar o Sistema Tributário Fiscal da Empresa minimizando custos fiscais.	
Taxa de Inadimplência	a	b	c	d	e	TOTAL
1%	5	2	4	6	0	17
3%	5	2	3	11	1	22
5%	2	2	1	2	0	7
10%	1	1	1	7	0	10
11%	0	2	0	3	1	6
TOTAL	13	9	9	29	2	62

Obs: Aceita-se a hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é 14,4678 e o valor crítico é 22,3071. Para significância de 10%.

O teste estatístico não comprova a dependência entre as variáveis estudadas, ratificado pela tabela 5, na qual se demonstra que a maior parte das empresas que adotam como principal estratégia na gestão financeira a opção (d) do questionário: *Gerir o ciclo econômico e financeiro da empresa através da análise dos Prazos a receber, pagar e de produção* possuem taxas de inadimplência menores, que não ultrapassam a 3% sobre o faturamento.

Não pode furtar-se o pesquisador de analisar o desempenho da opção (e) nesta questão, demonstrado na tabela 5, em que somente 2 pesquisados responderam que adotam com maior regularidade a estratégia de: *planejar o sistema tributário fiscal da empresa minimizando custos fiscais*. Para uma situação de elevada cunha fiscal e tributária do país, inclusive para este segmento, projeta-se um potencial crescimento para este tipo de estratégia nestas empresas.

5.2.3 A Relação das Ações de Gestão Financeira com a Inadimplência

Dentre as diversas ações que as empresas utilizam no seu cotidiano empresarial, procurou-se destacar as mais relevantes na questão 22 : *Qual das ações de gestão financeira abaixo é mais regularmente utilizada pela empresa?* e analisar a possibilidade de estabelecer relação entre estas ações com a taxa de inadimplência encontrada nas empresas. Outro objetivo velado desta questão foi verificar se as estratégias financeiras respondidas na questão 21 possuíam sustentação nas ações de gestão financeira. Os resultados obtidos encontram-se na tabela a seguir:

Tabela 6 A Relação entre a Gestão Financeira com a Taxa de Inadimplência das Empresas

Ações de Gestão Financeira	Analisar cadastros dos clientes para concessão de crédito	Controlar e analisar Empréstimos e financiamentos	Elaborar analisar fluxo de caixa comparando previsto e realizado.	controlar cobranças bancárias, em carteira, verificando inadimplência, pontualidade, etc	Analisar Estrutura de Capital e propor alternativas de financiamento.	
	a	b	c	d	e	TOTAL
Até 1%	3	1	5	8	0	17
Até 3%	2	0	10	10	0	22
Até 5%	1	0	0	6	0	7
Até 10%	0	0	5	4	1	10
Acima de 10%	1	0	2	3	0	6
TOTAL	7	1	22	31	1	62

Obs: Aceita-se a hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é 19,9113 e o valor crítico é 22,3071. Portanto, não há nível de significância de 10%.

A aceitação da hipótese nula, nesta tabela, aponta para a não existência de dependência entre as variáveis. Percebe-se não ser tônica das empresas o controle e as propostas nas alternativas de empréstimos e financiamento, tampouco a análise de estrutura de capitais. As respostas encontradas nas ações de gestão financeira na tabela 6 estão em sintonia com as respostas das estratégias apontadas na tabela 5, ou seja, a estratégia de gerir o ciclo econômico e financeiro é sustentada pelas 53 empresas que responderam ter, com maior regularidade em ações de gestão financeira, a opção (c): *elaborar e analisar o fluxo de caixa comparando previsto e realizado* e a opção (d): *controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira, verificando inadimplência, pontualidade, etc.* Aponta-se o fato de que apenas 7 empresas responderam a opção (a): *analisar os cadastros dos clientes para concessão de crédito*; e essa não representar de forma significativa relação com a inadimplência das empresas.

5.2.4 Como é Vista a Contabilidade pelas Empresas

A questão 19 do questionário: Na sua opinião qual o principal enfoque dado à contabilidade e suas informações pela empresa buscou reconhecer o tratamento atual dado pelas empresas para a contabilidade, verificando se existe sinergia entre a gestão financeira e a contabilidade. O resultado apresenta-se conforme tabela a seguir :

Tabela 7: Relação entre o Enfoque dado à Contabilidade e suas Informações e o Tempo de Atuação das Empresas

Enfoque	Cumprir as obrigações tributárias exigidas pela legislação	Apresentar às instituições financeiras para análise de crédito	Apresentar ao mercado em geral: clientes, fornecedores, parceiros técnicos	Servir como instrumento gerencial, utilizado de forma constante para tomada de decisões.	Outra Alt.	
	a	b	c	d	e	TOTAL
Até 5 Anos	2	0	0	4	0	6
Até 10 Anos	3	1	2	6	0	12
Até 15 Anos	4	0	0	4	0	8
Até 20 Anos	2	1	1	6	0	10
Mais de 20 Anos	6	1	1	18	0	26
TOTAL	17	3	4	38	0	62

Obs: Aceita-se hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é 7,5804 e o valor crítico é 17,2800 para o vel de significância de 10%.

A aceitação da hipótese nula, apontada pelo teste estatístico inferido, demonstra não haver relação entre as variáveis. Percebe-se que, com o passar do tempo, as empresas mais antigas utilizam a contabilidade como instrumento gerencial. Até mesmo pelo fato da população de pesquisa não ser de empresas de constituição jurídica Sociedade Anônima, a opção (c) *apresentar ao mercado em geral; clientes, fornecedores e parceiros técnicos* é aculturada neste segmento. A opção (a) *cumprir as obrigações tributárias exigidas pela legislação* foi a segunda opção mais apontada pelas empresas. Propõe-se, então, neste caso, a análise da transição no enfoque de que, aumentando o tempo de atuação da empresa, a contabilidade venha se tornar um instrumento gerencial.

5.2.5 As Instituições mais Consultadas pelas Empresas para Apoio na Tomada de Decisão

Tabela 08: As Instituições mais Consultadas com Relação ao Tempo de Atuação da Empresa :

<i>Profissionais</i>	Sindicato Patronal e/ou associação de classe(CIC,ACI, etc)=Presidentes e Secretários.	Instituições Associativas (SENAI,SEBRAI, SESI,etc)=Instrutores e Palestrantes.	Instituições Acadêmicas (Universidades, Institutos,etc)=Professores e Pesquisadores.	Instituições Financeiras (Bancos,Corretoras,Financeiras,etc)=Gerentes,Corretores, Executivos.	Outra Alt.	
	a	b	c	d	e	TOTAL
5 anos	2	1	0	1	2	6
10 anos	4	1	1	2	4	12
15 anos	4	1	0	5	0	10
20 anos	2	0	1	6	1	10
mais de 20 anos	6	0	1	11	6	24
TOTAL	18	3	3	25	13	62

Obs: Aceita-se hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é 14,8683 e o valor crítico é 22,3071 para o nível de significância de 10%.

Através da questão 20: Qual das instituições abaixo e seus respectivos profissionais são consultados pela empresa com mais regularidade para apoio na tomada de decisão, apresentaram-se as principais instituições de reconhecida atividade no auxílio de empresas na tomada de decisão.

As instituições associativas e acadêmicas não são regularmente consultadas pelas empresas para tomada de decisão. Somente 6 empresas, independente do tempo de atuação, assinalaram estas opções. A alternativa (e) apresentada no questionário como “*outra alternativa*”, foi preenchida pelos pesquisados como *empresas de consultoria*, que obtiveram a preferência de 13 empresas. As instituições mais consultadas pelas empresas para apoio na

tomada de decisões são as financeiras e seus profissionais e, em seguida, os sindicatos e entidades patronais.

O espaço potencial para as instituições acadêmicas e seus profissionais, apresentado pelo resultado desta questão, é promissor e justifica os esforços atuais na busca de encurtamento nas relações empresa e universidade.

5.2.6 Grau de Concentração de Clientes sobre o Faturamento

Tópico considerado de relevância para ser pesquisado é a concentração de clientes nas empresas. O impacto financeiro de uma possível perda de cliente concentrador de pedidos pode inviabilizar os negócios destas pequenas empresas.

A questão 9: Quanto por cento do faturamento mensal representa o principal cliente da empresa; foi tabulada diferenciando as exportadoras e as não exportadoras por se inferir uma hipótese de que as empresas exportadoras possuíssem maior grau de concentração de clientes. O resultado apresenta-se, a seguir, conforme tabela:

Tabela 9: *Relação entre a Porcentagem do Principal Cliente Com as Empresas:*

<i>Porcentagem do Principal Cliente</i>	<i>Empresa Exportadora</i>		<i>TOTAL</i>
	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>	
Até 5%	6	10	16
Até 15%	9	10	19
Até 30%	5	10	15
Até 50%	0	5	5
Mais de 50%	2	5	7
TOTAL	22	40	62

Obs: Aceita-se a hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é 4,1270 e o valor crítico é 7,7749. Para o nível de significância de 10%.

O teste demonstra não haver relação de dependência entre as variáveis, portanto não se comprova a hipótese do pesquisador de que haveria concentração na participação de cliente no faturamento mensal das empresas. Ambas as empresas, exportadoras ou não, demonstram gerir a carteira de clientes de maneira a não concentrar seus ingressos de caixa.

5.2.7 A Gestão dos Prazos Médios de Pagamento e Recebimento

As questões 5 e 6 do questionário procuraram identificar os Prazos Médios de Recebimento, Contas a Receber – Clientes e Prazos Médios de Pagamento, Contas a Pagar – Fornecedores, respectivamente. A identificação destas variáveis são de relevância para evidenciar a existência de equilíbrio ou não nos prazos praticados. Os resultados encontrados no cruzamento destas questões encontram-se na tabela a seguir :

Tabela 10: A relação entre os Prazos Médios de Contas a Pagar e Receber nas empresas:

<i>contas a receber</i>							
<i>contas a pagar</i>	15 dias	30 dias	60 dias	90 dias	91 dias	TOTAL	
15 Dias	3	1	0	0	0	4	
30 Dias	3	11	7	0	0	21	
60 Dias	0	14	11	1	0	26	
90 Dias	0	2	4	0	0	6	
Mais de 90 Dias	1	1	1	1	1	5	
TOTAL	7	29	23	2	1	62	

Obs: Rejeita-se hipótese nula onde: o qui-quadrado encontrado é 40,6734 e o valor crítico é 22,3071. Para o nível de significância de 10%.

Na associação proposta entre essas questões, o teste estatístico revela que existe interdependência entre as variáveis. Constata-se que a gestão dos prazos médios de contas a pagar e receber é eficiente, pois evidencia-se equilíbrio nos prazos, nos quais é observada a regra básica de buscar prazos no contas a pagar superiores aos prazos do contas a receber.

A gestão desses prazos é a sustentação dos Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro das empresas com reflexos na sua respectiva situação de caixa.

Conforme WELSCH (1993), o ciclo econômico corresponde ao intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias ou dos materiais de produção, até a realização da venda. Trata-se, portanto, de um período médio em que são investidos recursos nas operações sem que ocorram as entradas de caixa correspondentes. Parte desse capital de giro é financiado pelos fornecedores que concederam prazo para pagamento. O Ciclo Financeiro define, em termos médios, o prazo que se inicia a partir dos pagamentos aos fornecedores e termina com o recebimento das vendas. Em outras palavras, é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores.

5.2.8 Análise do Prazo da Carteira de Pedidos

Para realizar uma análise financeira na sua amplitude, no que diz respeito aos prazos médios que compõem o ciclo econômico e financeiro das empresas, identificou-se através da questão 4: Assinale qual a posição da carteira de pedidos, até que prazo as empresas possuem pedidos em carteira. Com resultados conforme tabela a seguir :

Tabela 11: *Relação entre a Certificação das Empresas com o Prazo na Carteira de Pedidos*

Prazo de Pedidos	Empresa Certificada		TOTAL
	SIM	NÃO	
15 dias	5	13	18
30 dias	7	18	25
60 dias	5	5	10
90 dias	3	2	5
91 dias	3	1	4
TOTAL	23	39	62

Obs: Aceita-se a hipótese nula: onde o qui-quadrado encontrado é de 5,8566 e o valor crítico é 7,7748 Para o nível de significância de 10%.

O teste estatístico apresentou a inexistência de interdependência entre as variáveis estudadas, e percebe-se a similaridade no prazo de pedidos em carteira das empresas certificadas e não certificadas com prazo predominante em até 30 dias.

5.2.9 A Taxa de Inadimplência com Relação ao Gestor Financeiro

A atividade de gestão de tesouraria nas pequenas empresas pode ser exercida por diferentes tipos de profissionais. Através da questão 10: Quem exerce as atividades de tesouraria na sua empresa ? associada às taxas de inadimplência encontradas, estabeleceu-se relações conforme tabela a seguir:

Tabela 12: A Relação Entre os Profissionais que Exercem a Tesouraria e as taxas de inadimplência:

Quem exerce a tesouraria						TOTAL
	ninguém	proprietário	familiar do proprietário	funcionário	profissional contratado	
Taxa de Inadimplência						
Até 1%	1	4	0	10	2	17
Até 3%	0	5	4	10	3	22
Até 5%	0	3	3	0	1	7
Até 10%	0	1	1	7	1	10
Acima de 10%	0	2	1	2	1	6
TOTAL	1	15	9	29	8	62

Obs: Rejeita-se hipótese nula onde: o qui-quadrado encontrado é 26,1007 e o valor crítico é 22,3071.
Para o nível de significância de 10%.

A confirmada relação de interdependência entre as variáveis, apesar da proximidade do valor esperado com o valor crítico do teste, aponta uma eficiente gestão da inadimplência na maior parte das empresas.

Comparativamente, pode-se interpretar que em empresas nas quais a tesouraria é exercida pelo proprietário ou familiar deste dificilmente a taxa de inadimplência ultrapassa 5% do faturamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que este trabalho tenha adicionado elementos para contribuir na evolução dos estudos a respeito da gestão de tesouraria e a questão da formulação de estratégias financeiras nas pequenas empresas, possibilitando o crescimento do tema no meio acadêmico científico e proporcionando a difusão da atual situação da administração financeira das empresas deste porte, colaborando mais especificamente para retratar a situação da gestão de tesouraria das pequenas empresas do setor metal-mecânico.

No momento em que existe uma valorização a respeito das certificações empresariais da evolução dos sistemas de informação e dos padrões de qualidade, almejou-se, com este trabalho, contribuir para que o meio científico proporcione acréscimo de material consultivo a este universo de empresas.

Conhecer a forma como as empresas de pequeno porte conduzem a gestão de tesouraria deverá agregar, através das evidências da pesquisa, novas propostas de posturas gerenciais e estratégias empresariais.

Limitações do Estudo

Entender ações organizacionais a partir de uma perspectiva das pequenas empresas, implica analisá-las para além dos aspectos formais e objetivos, certamente, presentes nos processos que desencadeiam tais ações. As estratégias formais, as limitações estruturais e financeiras, além de dimensões internas e externas são importantes fatores que delimitam as possibilidades que se oferecem a qualquer organização em face das inúmeras e diversas circunstâncias do cotidiano empresarial. Contudo, abordagens que se limitem a tais dimensões podem ser induzidas pela expectativa de uma extrema racionalidade e linearidade nos processos organizacionais com resultados incompletos, quando não ilusórios. Nesse sentido, a perspectiva cultural significa, entre outras possibilidades, resgatar aspectos subjetivos que se mostrem significativos na formulação das estratégias destas organizações (ou, mais apropriadamente, por seus membros) para os problemas operacionais e institucionais com que se defrontam.

É necessário destacar também que este estudo não deposita em si análises que possam ser generalizadas para demais segmentos empresariais, mesmo de empresas do mesmo porte, pois embora a perspectiva de que as ferramentas e processos de gestão de tesouraria apresentem similaridades, estabelecer relações destas com a formulação de estratégias financeiras envolve

uma série de outras variáveis, como perfil do empreendedor, barreira de entrada a novos concorrentes, estrutura de capitais, acesso a crédito, entre outras que podem gerar severas inconsistências nos resultados finais.

Conclusões e Recomendações

Através dos resultados obtidos, constata-se que as empresas do segmento pesquisado utilizam a gestão de tesouraria para formular suas estratégias financeiras.

Em razão da cunha fiscal imposta para empresas de pequeno porte é recomendado que o planejamento tributário fiscal seja adicionado como estratégia de gestão financeira para as empresas deste segmento. O resultado da pesquisa demonstrou que apenas 3% das empresas utilizam com maior regularidade este procedimento.

O pequeno percentual de empresas que buscam auxílio na tomada de decisões em instituições acadêmicas e associativas propõe o acréscimo de relações entre ambos. Este processo será profícuo, pois o intercâmbio de literatura e ambiente real de decisões financeiras agregará valor para ambos.

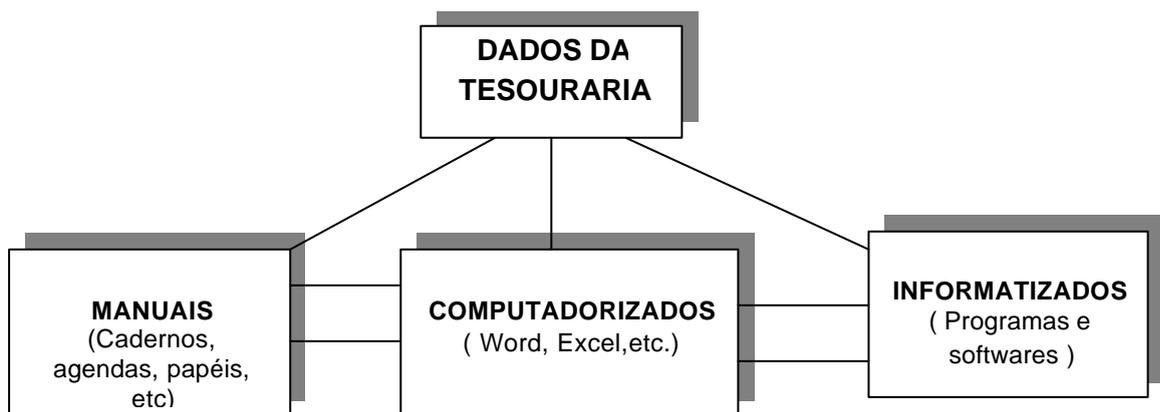
As empresas do setor metal-mecânico têm, por reconhecida predominância, as constantes necessidades de investimentos em ativos fixos, máquinas e equipamentos. O resultado da pesquisa aponta para uma recomendação a estas empresas, a fim de buscar a equação ideal entre o custo de oportunidade entre o financiamento destes investimentos com capital próprio em relação as atuais operações de longo prazo propostas pelos bancos

fomentadores. Evitando, assim, vultuosos desembolsos de caixa e minimizando custos de financiamentos.

O consolidada globalização econômica e os processos de privatizações convergem para a redução dos bancos de pequeno porte com gestão familiar e estatais. Um novo cenário no perfil de bancos aponta para novas relações entre empresas e bancos. A pesquisa demonstrou que 34% das empresas apresentam gastos de taxas e tarifas acima de 3% do faturamento ou não sabem quanto gastam.

Recomenda-se que as empresas busquem reconhecer o real quadro de transição que ocorre neste mercado bancário, na medida em que os custos de transações bancárias tendem a sofrer fortes aumentos.

Constatou-se que grande parte das empresas ainda possuem controles de tesouraria efetuados de forma manual. O risco maior, nesse aspecto, não reside na forma em que estes controles são efetuados, mas a utilização das três maneiras ao mesmo tempo, que pode conduzir a retrabalhos no sistema de informações e por consequência na gestão da tesouraria. Este problema, evidenciado na pesquisa, pode ser elucidado conforme figura a seguir :



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 24: Procedimentos e Controles de Tesouraria – Modelo M-C-I.

Recomenda-se, portanto, que as empresas busquem a redução dos tipos de controles, evitando, assim, que o mesmo dado venha a ser diversas vezes tabulado em instrumentos diferentes.

Conclui-se que, embora o perfil predominante encontrado na pesquisa sobre o profissional que atua na tesouraria destas empresas, seja de funcionário com nível superior, fica evidente a necessidade de capacitação destes, visto o valor percentual de 58% dos tesoureiros que ainda não participaram de cursos na área ou com no máximo de 10 h de treinamento.

Sugestão de Estudo Futuro

Percebe-se que o tema gestão de tesouraria é bastante promissor. O enfoque dado pelo problema de pesquisa, direcionado para as pequenas empresas do segmento metal-mecânico, sugere aprofundamento nas pesquisas.

Uma promissora sugestão para estudos futuros que se apresenta, implica em estabelecer relações da gestão de tesouraria nas empresas em face do novo S.P.B. (Sistema de Pagamentos Brasileiro), lançado pelo Banco Central do Brasil durante a confecção deste trabalho. Este novo sistema, que altera as relações dos bancos comerciais com o Banco Central no que se refere às reservas bancárias que transitam nas câmaras de compensação, acaba por desencadear um “efeito cascata” na gestão dos recursos disponíveis e na liquidez de todas as organizações institucionais e empresariais. As possibilidades de pesquisa, a respeito do impacto destes novos procedimentos na gestão de tesouraria das empresas, são consideráveis.

Outra lacuna de pesquisa que este trabalho impulsiona propõe o aprofundamento dos estudos nas relações destas empresas de pequeno porte com os bancos e agentes financiadores e o respectivo impacto na tesouraria.

Muitos efeitos econômicos e financeiros mudaram as relações comerciais entre empresas e bancos dos anos 90 em diante. Efeitos esses como globalização, fusões e aquisições bancárias e as fases distintas de atuação dos bancos no Brasil, passando da era do *float* (ganhos e receitas advindos principalmente de ganhos inflacionários) para a era do *spread* (ganhos financeiros gerados principalmente por operações de tesouraria).

A atual fase dos ganhos em taxas e tarifas (advindas da cobrança de produtos e serviços) provavelmente induzem a novas condutas de gestão financeira destas empresas e novas propostas de gestão.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ARCHER, Stephen H. **A Model for the Determination of firm Cash Balances.** University of Washington. The Journal of Financial and Quantative Analysis, v.1, No.1 mach.1966.

BAUMOL, William. J. **The Transactions Demand For Cash: an inventory theoretic approach.** Harvard University Press. Quartely Journal of Economics, v.66, nov.1952.

BEDELL, Denise. **Choosing a Global Treasury Strategy.** Corporate Finance – London. Maio 2001. Disponível em : <http://www.umi.com/pqdweb?TS=993143423&Did=000000073455500&Mtd=1&Fmt=3&Sid=9&Idx=30Del> . Acessado em 21 de Jun. 2001.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças.** Porto Alegre: Bookmann, 1999. 436p.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1989. 408p.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão Financeira da Empresa – Um Modelo Dinâmico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.163p.4ª edição.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Perguntas e Respostas – Para a Administração da Pequena e Média Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.95 p.

BREALEY Richard; E STEWART C. MYERS – **Princípios de Finanças Empresariais**. Portugal: McGraw-Hill, 1998. 985p. 5ª edição.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Moderna Administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus,1999.713p.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene S.; PARISI, Claudio. **Gestão Econômica da Atividade Financeira na Empresa**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos: FEA/USP, São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.gecon.com.br/Artigos/T041por.htm>. Acessado em 18 Mai. 2001.

COPELAND, Thomas; MURRIN, Jack; KOLLER, Tim. **Avaliação de Empresas – “Valuation” Calculando e Gerenciando o valor das Empresas** . São Paulo: Makron Books, 2000. 521p.

CORPORATE FINANCE. **What it Really Costs to Automate Your Treasury**. London, Dez. 1998. Disponível em : <http://proquest.umi.com/pqdweb?TS=996234078&RQT=309&CC=1&Dtp=1&Did=000000038182215&Mtd=1&1>. Acessado em 27 de Jul. 2001.

DAMODARAN, Aswath. **A Face Oculta da Avaliação – Avaliação de Empresas da Velha Tecnologia, da Nova Tecnologia e da Nova Economia**. São Paulo: Makron Books, 2002. 466p.

FAMÁ, Rubens; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Fluxo de Caixa: O Tratamento Contábil e a Informação Gerencial**. Artigo Científico FIA/FEA – USP, São Paulo, outubro de 1999. Disponível em: <http://www.labfin.com/artigo/sem4003.pdf> Acessado em 24 jul. 2001.

FREITAS, Henrique; et al. **Informação e Decisão – sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214p.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário – Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio**. São Paulo: Atlas, 1997. 124p. 4ª edição.

GELDEREN, Marco Van; FRESE, Michael; THURIK, Roy. **Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups**. ERIM – Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam, 2000. Disponível em: <http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/dgreureri200019.html> . Acessado em 30 de Jun. de 2001.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997. 841p. 7ª edição

GOODALE, John C. ; et al . **Quality Practices in Small Firms: A View from the MBNQA Framework**. College of Business – Department of Management. Muncie – EUA,1999. Disponível em : <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/USASBE/99usa303.htm>. Acessado em 25 de Jul. 2001.

GROPPELLI, A.A ; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira. – um modo fácil de dominar os conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 1998. 535p.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira- um guia prático para medir o desempenho dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 411p.

HOJI, Masakazu, – **Administração Financeira- uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas. 2000. 463p. 2ª edição

HOPPEN, Norberto; POINTE, Liette La; MOREAU, Eliane. **Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas e informação**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.2, n.2, out. 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997. 5ª edição. 330 p.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada a Economia e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 376p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa – planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990, 2ª edição.

MATTAR, Fauze Najib et al. **Redação de Documentos Acadêmicos – Conteúdo e Forma**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, V.1, No. 3, 2º SEM./1996.

MAYER, Steven J. **How To Find the Hidden Cash in Your Business**. CPA – NACM. Fevereiro 1995. Disponível em : <http://www.nacm.org/bcmag/bcarchives/1995/articles1995/feb/feb95art12.html>
Acessado em 11 de Jun. de 2001.

MINTON, Bernadette A; SCHRAND, Catherine M.; Walther, Beverly R. **Improving Cash Flow Forecast For Valuation: The Role of Cash Flow Volatility and Fim Characteristics**. University of Pennsylvania. Setembro 2000. Disponível em : <http://fisher.osu.edu/fin/faculty/minton/vol0925001.pdf>. Acessado em 23 jul. 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000. 299p.

OLVE, Nils Göran et al. **Condutores da Performance – Um guia para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001. 384p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus. 1996. 362 p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro – Estratégias Inovadoras para obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus. 1995. 377 p.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **O Planejamento e Análise Financeira das Micro e Pequenas Empresas Têxteis e de Confecções – o atual estágio no RS**. 1995. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração Financeira – Corporate Finance**, São Paulo: Atlas. 1995. 698p.

SECURATO, José Roberto et. al. **Cálculo Financeiro das Tesourarias – Bancos e Empresas**. São Paulo : Saint Paul Institute of Finance. 2001. 447p.

SIMECS – **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul** : banco de dados. Disponível em: http://www.simecs.com.br/dados_economicos/empresas.asp?grafico=cs. Acesso em 20 mar.2002.

SOUSA, Almir Ferreira. **Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: 2^o SEM/97. v.2, no.5. Disponível em: <http://ead.fea.usp.br/cad.pesp/index.htm> . Acesso em 9 jan.2001.

SUTTIE, James; BETHKE, Kimberly. **Implementing a Treasury Workstation – the amway experience**. TMA Journal. Atlanta: Nov/Dec 1998. Disponível em : <http://.www.umi.com/pgdweb?TS=994278171&RQT=309&CC=2&Dtp=1&D1d=00000035704675&Mtd=1&1> .Acesso em 4 jul. 2001.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado – Técnica e Prática**. São Paulo: Atlas. 1974. 468p.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval (org.); ALVES, Denisard (org.). **Manual de Econometria**. São Paulo: Atlas. 2000. 308 p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.); OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (org.). **Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas. 1999. 303 p.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria – controle e análise de transações em moeda corrente**. São Paulo: Atlas. 1996. 254 p.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1993. 397 p. 4ª edição.

ANEXO A

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFRGS / UCS**

Caxias do Sul, março de 2002.

Prezado Senhor(a)

Estamos realizando uma pesquisa científica para análise da Gestão de Tesouraria das pequenas empresas do setor metal – mecânico de Caxias do Sul. Esta pesquisa servirá como fonte de dados para posterior análise e também na sustentação de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO.

Os dados fornecidos terão tratamento sigiloso e enfoque estritamente acadêmico. O resultado da pesquisa estará a sua disposição assim da conclusão do trabalho em forma de sumário apontando sugestões na melhoria da **GESTÃO DE TESOURARIA**, para que as empresas alcancem melhores resultados.

Para sua facilidade dispomos de quatro opções para devolução do questionário:

6. Via correio no seguinte endereço :

UCS – Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas 1130 Bairro Petrópolis
CEP 95.070.560 Caixa Postal 1352
Secretaria do Bloco J
Att. Prof. Ricardo Zanchin – Dpto. Ciências Econômicas

7. Pelo correio eletrônico (e-mail) para o endereço zanchin@malbanet.com.br

8. Via fax pelo fone (54) 223 0797 ou ainda

9. Comunique-nos do preenchimento pelo número (54)223 0797 que iremos na sua empresa para coleta.

Sua colaboração é imprescindível,
Agradecemos antecipadamente;

**Ricardo Zanchin
Professor do Dpto. de Ciências Econômicas - UCS
Mestrando PPGA – UFRGS**

ANEXO B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA CURSO DE MESTRADO INTERINSTITUCIONAL UFRGS / UCS

QUESTIONÁRIO

PESQUISA EXPLORATÓRIA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

1) Quantos anos de atuação a empresa possui ?

- A até 5 anos
 B até 10 anos
 C até 15 anos
 D até 20 anos
 E mais de 20 anos

2) A empresa exporta?

- SIM NÃO

3) Qual a taxa média mensal de inadimplência da empresa ?

- A até 1% B até 3% C até 5% D até 10% E acima de 10%

Nas questões 4,5 e 6 assinale com um X a alternativa mais adequada:

Questão	ÍTEM	a	b	c	d	e
		ATE 15 DIAS	ATE 30 DIAS	de 31 a 60 DIAS	De 61 a 90 DIAS	+ de 90 DIAS
4	POSIÇÃO DA CARTEIRA DE PEDIDOS					
5	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO Contas a Receber – Clientes					
6	PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO Contas a Pagar - Fornecedores					

7) Qual o percentual sobre o faturamento a empresa gasta mensalmente em TAXAS E TARIFAS nas transações de contas bancárias, somando CPMF, IOC, IOF, TOA, TAC, manutenção de conta e taxa cadastro ?

- A menos de 1% B Acima de 1% C acima de 3% D Acima de 5% E Não sabemos

8) Assinale a opção que reflete mais fielmente o tópico de maior importância na condução empresarial da empresa.

- A o lucro B o produto C o caixa D o custo E a perpetuidade

9) Quanto por cento do faturamento mensal representa o principal cliente da empresa ?

- A Até 5% B Até 15% C até 30% D até 50% E mais de 50%

Entendendo que TESOURARIA seja o conjunto de atividades que envolvam os controles de contas a pagar, contas a receber, emissão de cheques, conciliação bancária, aplicações financeiras, tomada de empréstimos, controle de numerário (dinheiro papel-moeda), saldos bancários e débitos em conta corrente, pedimos a gentileza de responder as seguintes questões :

10) Quem exerce as atividades de Tesouraria na sua empresa ?

- A Ninguém B Proprietário C familiar do proprietário D Funcionário
E Profissional contratado

11) Qual a formação do profissional que atua na área de tesouraria da empresa ?

- A 1º grau B 2º grau C superior incompleto D superior completo E pós-graduado

12) Qual a situação a respeito de curso e treinamento para capacitação na gestão de tesouraria da pessoa que atua na área ?

- A Ainda não participou de cursos na área
B Participou de cursos com duração de até 10hrs.
C Participou de cursos com duração de até 30hrs.
D Participou de cursos com duração de até 50hrs.
E Participou de cursos com duração acima de 50hrs.

13) Na sua avaliação qual a ATUAL necessidade de capacitação em Gestão de Tesouraria para a sua empresa?

- A desnecessário B pouca C provável D necessário E urgente

14) A empresa possui alguma certificação de qualidade? No caso de resposta positiva passe para a questão 16 !

- SIM NÃO

15) No caso de resposta negativa na questão anterior, informe qual a atual situação da empresa com relação à programas de qualidade e produtividade ?

- A A empresa está em pleno processo de qualificação e/ou certificação
B A empresa está em fase de contratação de consultorias para a área.
C A empresa possui planos futuros para ingresso em programas de qualidade.
D A empresa não pretende inserir-se em processos de Gestão da Qualidade Total.
E A empresa não possui opinião à respeito

16) Com quantos bancos sua empresa possui conta ou operações financeiras ?

- A 1 banco B 2 bancos C 3 bancos D 4 bancos E 5 ou mais bancos

17) A respeito da pergunta anterior, qual o perfil de bancos sua empresa opera, conforme os tipos abaixo nominados?

<u>BPN - Banco Privado Nacional</u>	<u>BPE – Banco Privado Estrangeiro</u>	<u>BEN- Banco Estatal Nacional</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bradesco, Itaú, Unibanco, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • HSBC, SANTANDER, BBV, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banrisul, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, etc.
Sim () Não ()	Sim () Não ()	Sim () Não ()

18) Como a sua empresa procede com o Sistema de Informações da Tesouraria? Utilize as orientações abaixo para responder a questão.

C.M. – Controles Manuais	CC Controles Computadorizados	C.I. Controles Informatizados
<ul style="list-style-type: none"> • Cadernos, folhas, livros, agendas, papéis, etc. <p>Sim () Não ()</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planilhas Eletrônicas, Editores de Textos = Excel, Word, etc. <p>Sim () Não ()</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de programas e softwares específicos <p>Sim () Não ()</p>

Para as Questões de 19 a 25, marque um X somente a alternativa mais apropriada para a sua empresa.

19) Na sua opinião qual o principal enfoque dado à contabilidade e suas informações pela empresa ?

- A Cumprir as obrigações tributárias exigidas pela legislação.
- B Apresentar às instituições financeiras para análise de crédito
- C Apresentar ao mercado em geral; clientes, fornecedores e parceiros técnicos
- D Servir como instrumento gerencial, utilizado de forma constante para tomada de decisões
- E Outra alternativa : _____

20) Qual das instituições abaixo e seus respectivos profissionais são consultados pela empresa, com mais regularidade para apoio na tomada de decisão.

- A Sindicato patronal e/ou associação de Classe (CIC, ACI, etc.) = Presidentes e Secretários
- B Instituições associativas (SENAI, SEBRAE, SESI, etc.) = Instrutores e Palestrantes
- C Instituições acadêmicas (Universidades, Faculdades, Institutos, etc.) = Professores, Pesquisadores
- D Instituições financeiras (Bancos, Corretoras, Financeiras, etc.) = Gerentes, Corretores, Executivos
- E Outra alternativa : _____

21) Dentre algumas estratégias financeiras citadas abaixo , assinale qual a empresa adota com mais regularidade?

- A Minimizar os relacionamentos bancários reduzindo custos com recíproca bancária e taxas institucionais.
- B Buscar financiamentos de longo prazo para cobertura de necessidades financeiras de giro ou permanentes.
- C Dimensionar os investimentos em capital de giro a fim de reduzir custos financeiros.
- D Gerir Ciclo Econômico e Financeiro, através da análise de Prazo a Receber, Pagar e de Produção.
- E Planejar o Sistema Tributário Fiscal da empresa minimizando custos fiscais.

22) Qual das ações de gestão financeira abaixo é mais regularmente utilizada pela empresa .

- A Analisar os cadastros dos clientes para concessão de crédito.
- B Controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamento.
- C Elaborar e analisar fluxo de caixa comparando previsto e realizado.
- D Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira , verificando inadimplência, pontualidade, etc.
- E Analisar estrutura de capital e propor alternativas de financiamento.

23) Com qual freqüência a empresa utiliza as informações de tesouraria na formulação de estratégias financeiras?

- A Nunca B raramente C eventualmente D Regularmente E sempre

24) De acordo com a atual situação de caixa de sua empresa, Qual dos seguintes grupos de contas é considerado de maior impacto na Tesouraria ?

- A Permanente = Investimentos fixos, máquinas e equipamentos, instalações.
- B Passivo Circulante Financeiro = Empréstimos bancários, Financiamentos, Duplicatas descontadas.
- C Passivo Circulante Operacional = Fornecedores, Salários, Encargos, Adiantamento de Clientes
- D Ativo Circulante Operacional = Duplicatas a receber, estoques
- E Ativo Circulante Financeiro = Caixa, Bancos, Aplicações Financeiras

25) Com relação ao financiamento de investimentos, aponte qual opção é mais acionada pela empresa.

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| A | <input type="checkbox"/> | BANCOS DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS. Ex= BRDE, BNDES, etc. |
| B | <input type="checkbox"/> | BANCOS COMERCIAIS. Ex= BRADESCO, ITAÚ, UNIBANCO, etc |
| C | <input type="checkbox"/> | EMPRESAS DE ARRENDAMENTO MERCANTIL. Ex= LEASING |
| D | <input type="checkbox"/> | FACTORINGS E FINANCEIRAS. Ex= FININVEST, MATONE, ETC. |
| E | <input type="checkbox"/> | CAPITAL PRÓPRIO. Ex= Retenção de lucros, aplicações financeiras, caixa, etc. |

Obrigado pela colaboração.