



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**JOSEMEIRE DANTAS CARDEAL**

**A ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE:  
ESTUDO DE CASOS NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR-BA**

Salvador  
2006

**JOSEMEIRE DANTAS CARDEAL**

**A ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE:  
ESTUDO DE CASOS NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR-BA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Salvador  
2006

# TERMO DE APROVAÇÃO

JOSEMEIRE DANTAS CARDEAL

A ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
ESTUDO DE CASOS NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR-BA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca  
examinadora:

Adriano Leal Bruni – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade de São Paulo (USP)  
Universidade Salvador – Unifacs

Augusto O. Monteiro \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador - Unifacs

Luiz Ricardo Cavalcante \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração - Universidade Federal da Bahia, (UFBA/ SECTI/BA University of  
Illinois at Urbana-Champaign)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, de de 2006.

Aos meus pais Carmen e José, meus exemplos de vida.  
Ao meu amor Raimundo Aranha, por todos os momentos.  
Ao meu filho Henrique que é um grande estímulo ao meu crescimento.  
Ao meu irmão Antonio Flávio pela amizade e carinho, sempre.  
Vocês representam fonte inesgotável de energia e paz para todos os momentos de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela vida, por ter me mostrado este caminho maravilhoso e pela força que me concedeu para concluir esta experiência.

Agradeço aos meus familiares pela paciência nos momentos de desespero e por todo o incentivo que sempre me deram para que eu continuasse descortinando o ser pesquisador dentro de mim.

Ao professor Dr. Adriano Leal Bruni, meu orientador, pelo olhar sempre incentivador, pela compreensão e pelos ensinamentos que seguirão comigo por toda a vida.

Aos responsáveis pela área financeira das empresas entrevistadas, meus sinceros agradecimentos pela colaboração na prestação das informações e tempo que me concederam para a coleta dos dados. Sem vocês este sonho não estaria sendo realizado.

Agradeço também aos amigos pelas constantes ausências e por entenderem que “longe é um lugar que não existe”.

Meu especial agradecimento a Cynthia Balazeiro amiga presente e que foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também a Peter Barros que me deu a mão em um momento precioso, meus sinceros agradecimentos. A Luiz Carrera pelas informações sobre o setor pesquisado. A Mônica Barreto com suas dicas na parte de Metodologia A Aldérico Brigido da Paixão por fornecer informações sobre o segmento de hotelaria.

Especial agradecimento a Marcelo Donim por todo apoio que me deu e pelos contatos que disponibilizou.

Agradeço aos professores, colegas e funcionários do mestrado, pela convivência, experiência que trocamos, pelos novos conhecimentos, alegrias e desesperos que passamos.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e aos meus alunos da FABAC pelo carinho que dispensaram nos momentos em que ouviam as minhas lamentações sobre a falta de tempo, os prazos, as dificuldades da conclusão, os prazeres da realização.

Agradeço a Adriano Azevedo e a Ana Gabriela, da FABAC, porque silenciosamente entenderam a necessidade que tive de uma dedicação total a este projeto de pesquisa.

Ao meu companheiro Raimundo Aranha, presente em todos os momentos, ouvinte, carinhoso, protetor e paciente. Divido contigo o prazer de concluir este trabalho, ele é nosso. Obrigada.

Agradeço também ao meu filho Henrique Cardeal Costa por compreender os finais de semana sem Stella Mares, as minhas ausências e impaciências.

A minha mãe: presença fundamental, presente de Deus para a minha vida. Agradeço sempre, por tudo.

O amor e o prazer que tenho pela vida acadêmica me fizeram transpor os obstáculos.

“Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria aceso o sentimento de amar a vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que foi ensinado pelo tempo afora. Lembraria os erros que foram cometidos para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos.

Deixaria para você se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável: Além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E, quando tudo mais faltasse, um segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.”

Mahatma Gandhi

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever como empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador administram o caixa. A adequada administração dos recursos disponíveis, ou em caixa, é fundamental para a saúde financeira das empresas, principalmente em se tratando de empresas de pequeno porte em função das dificuldades em acessar recursos de terceiros e quando estas empresas têm características de faturamento sazonal, o que ocorre no setor hoteleiro. A partir da pesquisa bibliográfica foram levantados os aspectos básicos para a administração de caixa, abordando a administração financeira, o planejamento financeiro, a administração do capital de giro e, por fim, a administração de caixa. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos, permitindo ao pesquisador o aprofundamento das questões abordadas. Para este estudo múltiplo de casos, três empresas participaram da pesquisa de campo através de entrevista semi-estruturada e questionário com questões fechadas. O resultado da pesquisa indica que as empresas possuem conhecimentos de administração financeira, fazem a gestão do fluxo de caixa, mas que ainda existe espaço para elevar a qualidade desta gestão, através do conhecimento e utilização dos modelos de administração de caixa.

**Palavras chaves:** Administração financeira; capital de giro; administração de caixa; empresa de pequeno porte.

## ABSTRACT

The objective of this work is to describe as small business companies of the segment of hotels of the city of Salvador manage the cash. The adjusted administration of the available resources, or in cash, is basic for greets financial of the companies, mainly in if treating to small business companies in function of the difficulties in having access resources of third parts and when these companies have characteristics of sazonal invoicing, what it occurs in the sector of hotels. From the bibliographical research the basic aspects for the money administration had been raised, approaching the financial administration, the financial planning, the administration of the working capital and, finally, the administration of the cash. The methodology of used research was the study of multiple cases, allowing to the researcher the deepening of the boarded questions. For this multiple study of cases, three companies had participated of the research of field through half-structuralized interview and questionnaire with closed questions. The result of the research indicates that the companies possess knowledge of financial administration, makes the management of the cash flow but that still space exists to raise the quality of this management, through the knowledge and use of the models of cash administration

**Keywords:** Financial Administration of working capital, Administration of cash flow, small business company.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Planejamento financeiro de curto prazo	25
Figura 2 - Ciclo operacional de uma empresa industrial	36
Figura 3 - Ciclo econômico de uma empresa industrial	37
Figura 4 - Ciclo financeiro de uma empresa industrial	38
Figura 5 - Gráfico do Modelo Miller - Orr	47
Figura 6 - Gráfico do Modelo Miller e Orr	48
Figura 7 - Analogia entre o fluxo de caixa e uma caixa d'água	51
Figura 8 - A importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil - 2002	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação de empresas	54
Quadro 2 - Síntese de conceitos dos autores	65
Quadro 3 – Síntese dos objetivos	74
Quadro 4 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” - Hotel A	79
Quadro 5 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” – Hotel B	83
Quadro 6 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” – Hotel C	87
Quadro 7 – Dados Gerais das Empresas Pesquisadas	89
Quadro 8 – Dados dos Entrevistados	90
Quadro 9 - Comparação entre o “Grau de Ocorrência” e a “Importância Atribuída”	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo dia da semana	49
Tabela 2 - Distribuição do número de empresas por segmento no Brasil -2004	55
Tabela 3 - Importância das micro e pequenas empresas no mundo	56
Tabela 4 - Motivos para constituir ou participar da sociedade, segundo os proprietários das empresas extintas e ativas	58
Tabela 5 - Principais razões do fechamento das empresas no Brasil segundo o número de pessoas ocupadas (%)	61
Tabela 6 - Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002) %	62
Tabela 7 - Fatores condicionantes de sucesso, segundo a logística operacional	62
Tabela 8 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	63
Tabela 9 - Hóspedes Registrados nos MHs Classificados, segundo a Residência Permanente Salvador - 1991-2004	67
Tabela 10 – Resultados do Turismo Salvador – 1991 - 2004	68
Tabela 11 – Taxa de Ocupação dos UHs dos MHs classificados(i) Salvador – 1991- 2004	69
Tabela 12 – Receita Gerada segundo a Residência Permanente Salvador -1991-2004	69
Tabela 13 - Metas do Turismo Bahia - 2005-2020	70
Tabela 14 - Comparação entre “Grau de ocorrência” e “Importância atribuída”	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	20
2.1 GESTÃO FINANCEIRA	20
<b>2.1.1 A Administração Financeira</b>	21
<b>2.1.2 O Administrador Financeiro</b>	22
<b>2.1.3 O Planejamento Financeiro</b>	24
<b>2.1.4 O Capital de Giro</b>	26
<b>2.1.5 A Administração de Caixa</b>	31
<b>2.1.6 O Ciclo Operacional</b>	35
2.1.6.1 Ciclo Econômico	36
2.1.6.2 Ciclo Financeiro	37
<b>2.1.7 Razões para Manutenção de Saldos em Caixa</b>	39
<b>2.1.8 Modelos de Administração de Caixa</b>	42
2.1.8.1 Modelo de Caixa Mínimo Operacional (CMO)	43
2.1.8.2 Modelo de Baumol	44
2.1.8.3 Modelo de Beranek	45
2.1.8.4 Modelo de Miller e Orr	46
2.1.8.5 Modelo do Dia da Semana	49

<b>2.1.9 Fluxo de Caixa</b>	50
2.2 EMPRESA DE PEQUENO PORTE	51
<b>2.2.1 Critérios de definição para empresas de pequeno porte</b>	52
<b>2.2.2 Empresas de Pequeno Porte no Brasil e no Mundo</b>	54
<b>2.2.3 A Gestão Financeira na Empresa de Pequeno Porte</b>	58
<b>2.2.4 Conceitos sobre gestão financeira</b>	64
<b>3 TURISMO E HOTELARIA</b>	66
3.1 O TURISMO EM SALVADOR	66
<b>4 METODOLOGIA</b>	71
4.1 CASOS ANALISADOS	73
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	74
4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	76
5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	76
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	76
<b>5.2.1 O “Hotel A”</b>	77
<b>5.2.2 O “Hotel B”</b>	80
<b>5.2.3 O “Hotel C”</b>	84
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS	89
<b>5.3.1 Dados gerais da empresa e dos respondentes</b>	89
<b>5.3.2 Características das empresas quanto à forma de administração de caixa</b>	90

<b>6 CONCLUSÕES</b>	97
6.1 RECOMENDAÇÕES	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	101
<b>APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados</b>	106

## 1 INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, as pequenas empresas possuem posição de destaque quando se trata de geração de emprego, renda e dinamismo da economia. Por meio delas, os empreendedores se manifestam, criam e fazem surgir os grandes conglomerados. Em alguns países, representam, também, a maioria das empresas constituídas e, conseqüentemente, detêm um considerável número de postos de trabalho.

Segundo Chaves Júnior (2003, p. 10), existem países como Canadá, Coréia do Sul, França e Portugal onde a participação das empresas de pequeno porte, incluindo as micro e pequenas empresas, ultrapassa 99% do total das empresas ativas.

No Brasil, os números se apresentam próximos. Os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2002) indicam que 99,2% das empresas ativas no Brasil são de pequeno porte, isto é, micro e pequenas empresas. Porém, ao tempo em que se constata esta importância, tem-se conhecimento, no Brasil, do elevado número de empresas deste porte que não sobrevivem por mais de cinco anos da sua constituição. Cerca de 30% fecham no primeiro ano e até o quinto ano 80% dos negócios iniciados quebram.

Os estudos sobre a administração financeira, segundo autores como Assaf Neto (2002), Matias e Lopes Júnior (2002), Frezatti (1997), Cherobim e Famá (1999), costumam apresentar a gestão financeira e os problemas de caixa como uma das mais usuais razões para o insucesso empresarial.

Sanvicente (1987, p.143) traz a definição de caixa como um reservatório necessário à consecução do processo produtivo das empresas e, por isso, sofrendo entradas e saídas de recursos a todo o momento. Esta dinâmica de entradas e saídas necessita de controle para que os recursos estejam do tamanho da necessidade da empresa. Desta forma, “a administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa.” (ASSAF NETO, 2003, p. 477).

Com a abertura dos mercados ao exterior e o surgimento de produtos e serviços de alta tecnologia e baixo custo, as empresas nacionais de pequeno porte sentiram o impacto da concorrência de grandes conglomerados nacionais e internacionais, o que exigiu um maior conhecimento sobre a administração do negócio e, conseqüentemente, uma maior gestão sobre o fluxo de caixa. O advento da estabilidade econômica nacional também colaborou para esta mudança, pois, com a queda da inflação, os números passaram a refletir a realidade do negócio, obrigando-os a gerir melhor os recursos.

Neste contexto, as empresas de pequeno porte que não possuem a mesma capacidade de obtenção de crédito em comparação com as médias e grandes corporações, sentem mais fortemente os reflexos de uma má gestão de caixa: a ausência ou excesso de recursos disponíveis, causando impactos na rentabilidade e no crescimento sustentado.

Este impacto terá maior ou menor grau de relevância a depender do segmento de atuação da empresa. Em segmentos que possuem como características demanda constante por investimentos fixos e sazonalidade nas receitas, conhecer as ferramentas e administrar eficazmente o caixa é diferencial de sucesso. A escolha do segmento hoteleiro dá-se em função destas características. Os meios de hospedagem de Salvador convivem com sazonalidade no faturamento, pois nos meses de inverno ocorre baixa ocupação dos leitos, reduzindo as receitas e, mesmo nestes períodos de baixa estação, estas empresas mantêm seus custos fixos com pessoal, manutenção das instalações, além da necessidade constante de investimentos em reformas e ampliações.

Aliado às características do segmento, tem-se a vocação turística da cidade do Salvador e, assim, a importância que possuem estes estabelecimentos para o crescimento econômico da cidade. Segundo dados da Secretaria de Cultura e Turismo (SCT), Salvador contou, em 2004, com 12 mil Unidades Habitacionais (UHs) e 26 mil leitos e recebeu neste mesmo ano 2.280.530 turistas, sendo que os meios de hospedagem receberam 668 mil hóspedes (BAHIA, 2006). Este fluxo de hóspedes gerou, em 2004, receita da ordem de US\$ 607 milhões para a economia soteropolitana.

Segundo informações fornecidas pela Bahiatursa (2000), dos 382 estabelecimentos de meios de hospedagens de Salvador, mais de 75% enquadram-se como de pequeno porte, tornando mais relevante o estudo neste segmento.



Assim, este estudo deseja apresentar como ocorre a gestão diária das disponibilidades, isto é, dos recursos disponíveis em caixa, identificando os conhecimentos teóricos e ferramentas de administração financeira que estão sendo utilizados por estas empresas.

A relevância do tema é considerada em função da importância dos estabelecimentos de pequeno porte para o desenvolvimento dos países, notadamente do segmento de hotelaria para a cidade de Salvador.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo pretende analisar o funcionamento da administração de caixa de três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador-Ba correlacionando com a formação acadêmica de seus funcionários.

Muito embora a manutenção de recursos disponíveis seja imprescindível para a sobrevivência e crescimento das empresas, sabe-se também que estes ativos são os que apresentam menor rentabilidade. A decisão de elevar a rentabilidade versus preservar a liquidez determinará a gestão destes recursos.

No decorrer do estudo são analisados aspectos relativos à administração de caixa porque a gestão de caixa faz parte do estudo da administração financeira que também engloba o planejamento financeiro e a administração do capital de giro. Então, ao falar de administração de caixa, os pilares acima serão abordados.

O problema de pesquisa proposto para o presente estudo pode ser apresentando da seguinte forma: **como funciona a administração de caixa em três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador (Ba)?**

### 1.2 OBJETIVOS

O problema de pesquisa acima proposto atende ao objetivo geral deste trabalho.

Os objetivos específicos são os seguintes:

a) descrever o perfil acadêmico dos dirigentes e funcionários do setor financeiro destas empresas;

b) verificar o grau de conhecimento que possuem os dirigentes e funcionários da área financeira de três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador sobre a administração financeira;

- c) investigar se existe planejamento financeiro de curto e longo prazo;
- d) verificar como estas empresas de pequeno porte administram o ciclo operacional e conseqüentemente o capital de giro;
- e) detectar a existência de controles diários dos pagamentos, recebimentos e saldos disponíveis;
- f) verificar o grau de conhecimento que possuem os gestores financeiros destas empresas quanto aos modelos que determinam que saldo mínimo é o ideal para se manter em caixa e se estes modelos são utilizados;
- g) verificar se existe alguma relação entre a formação acadêmica dos gestores financeiros destas empresas e o grau de conhecimento que apresentam sobre os temas relacionados com a gestão de caixa: a administração financeira, o planejamento financeiro e a administração do capital de giro.

A metodologia utilizada envolve uma pesquisa qualitativa e descritiva, com estudo de caso em três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro, buscando assim um conhecimento profundo sobre a questão abordada.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está desenvolvido em cinco capítulos. Este é o primeiro capítulo onde está a Introdução com a contextualização do problema de pesquisa, formulação do problema de pesquisa, declaração dos objetivos e a apresentação do estudo.

O capítulo 2 apresenta as teorias que se identificam com o estudo, embasadas em diversas bibliografias e correntes de pensamento e, através das quais, ressalta-se a importância do mesmo. Este capítulo está organizado da seguinte forma: gestão financeira, onde se pretende apresentar a importância da administração financeira, contemplando o planejamento financeiro, administração do capital de giro e a administração de caixa, com os modelos de administração de caixa, o fluxo de caixa, enfatizando, neste tópico, a importância da utilização destas ferramentas para determinar o saldo ideal de caixa. Por fim, faz-se a caracterização da empresa de pequeno porte, abordando os critérios de definição de porte e a gestão financeira na empresa de pequeno porte.

O segmento estudado é caracterizado no capítulo 3 com informações sobre o mercado mundial e local e a importância para a economia soteropolitana.

O capítulo 4 apresenta a metodologia de pesquisa que se utiliza para corroborar a idéia principal do estudo, os casos analisados, o instrumento de coleta e as limitações da pesquisa.

O capítulo 5 relata os resultados obtidos pela pesquisa, com a descrição dos casos estudados, análise das entrevistas e análise comparativa dos dados obtidos através das entrevistas e questionários coletados nas três empresas.

O capítulo 6 traz as considerações finais e algumas recomendações para empresas e para estudos futuros acerca do tema.

Ao final do trabalho encontram-se as referências utilizadas no estudo e os apêndices complementares da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO FINANCEIRA**

A gestão financeira de uma empresa envolve a administração de suas finanças. Esta administração exige conhecimento, planejamento e atenção, pois a gestão das finanças é um dos fatores de grande importância para o sucesso ou derrocada de uma organização.

O termo Finanças está associado a tempo e dinheiro. É encontrado no vernáculo como sinônimo de erário, tesouro público. Assume também a definição de “situação econômica de um país ou de um indivíduo” e ainda, a ciência e a profissão do manejo dos dinheiros públicos.” (DICIONÁRIO..., 1995, p.298).

Este termo traduz toda relação com valor e gestão de recursos, conforme explica Gitman (2001, p. 34), quando diz que “as Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos.” Estes fundos, segundo o autor, são manejados por toda a sociedade pois, todas os seus componentes, em algum momento, ganham ou captam, gastam ou investem recursos.

Assim, a dinâmica da sociedade moderna gira em torno das finanças como corrobora Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 26) quando afirmam que o termo Finanças envolve todo processo de criação de valor. Insere-se, neste contexto, a gestão de uma empresa desde o nascedouro até consecução do lucro, equilibrando a aplicação dos recursos com volumes idênticos de financiamento.

Braga (1995, p. 23) também confirma que em todas as atividades, inclusive as empresariais, há envolvimento de recursos financeiros oriundos dos sócios ou de terceiros com a finalidade de gerar mais recursos. Acrescenta, ainda, que, desta forma, cada empresa deve ser vista como um multiplicador de recursos.

### **2.1.1 A Administração Financeira**

Visando esta multiplicação de recursos as empresas se deparam com a necessidade de fazer a gestão das finanças, de administrar de forma adequada e eficaz o caixa, acompanhando a dinâmica dos mercados.

Assaf Neto (2003, p. 25) reconhece que o processo de administrar é de extrema importância para a continuidade das organizações e que esta importância cresce cada vez mais considerando-se as grandes mudanças e evolução por que passa a sociedade. Este autor sintetiza que “o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito da administração: administrar é decidir”.

Hoji (2003, p. 23) corrobora apresentando a tomada de decisões de investimentos e tomada de decisões de financiamentos entre as funções básicas da administração financeira em uma empresa, bem como a análise, o planejamento e o controle financeiro.

As decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a longo prazo e permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e retorno de capitais investidos.

As decisões de financiamentos são tomadas para captação de recursos financeiros visando a aquisição dos ativos correntes e não correntes considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital.

Braga (1995, p. 23) traz um conceito da administração financeira como um “conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa” e completa definindo a função financeira como muito importante dentro de uma organização porque corrobora para o sucesso empresarial.

Assaf Neto (2003, p. 27) descreve ainda a administração financeira como sendo uma área de estudo teórico e prático que objetiva eficiência nos processos de captação e aplicação de recursos.

Esta eficiência entre captação e aplicação também é apresentada por Archer e D’Ambrósio (1969, p. 367) quando explicam que esforços são empregados com a finalidade de organizar uma metodologia que resulte na maximização do lucro da empresa, fato que pode torná-la mais líquida, ao tempo em que aumenta o retorno aos proprietários das ações.

O objetivo da administração financeira é a maximização do lucro e valor de mercado de uma empresa (HOJI, 2003, p. 21).

Braga (1995, p. 31), igualmente, apresenta esta definição como o objetivo primordial das empresas e conseqüentemente da administração financeira: “a maximização da riqueza de seus proprietários.”

Tem-se, então, a administração financeira como esteio para gerar maior riqueza. Porém, na prática, diversas empresas não conseguem uma performance adequada em virtude da falta de informações sobre administração e finanças. Kassai (1997, p.8) afirma que a ausência de conhecimento e compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio é o grande obstáculo encontrado pelos empreendedores na gestão das empresas.

Russo (2002, p. 62) também apresenta este aspecto em pesquisa realizada com pequenas empresas da região de Porto Alegre. As 103 empresas pesquisadas apontaram a área administrativa e financeira como crucial para o bom desempenho das empresas e apontaram ser esta área a que apresenta maiores problemas.

Os problemas citados referem-se à consolidação de resultados, organização das atividades financeiras básicas como elaboração de fluxo de caixa, dentre outros. Estas dificuldades estão intimamente ligadas à profissionalização da empresa, aos conhecimentos e ferramentas de que dispõem os administradores financeiros para a gestão dos recursos que transitam pelo caixa (RUSSO, 2002, p. 62).

### **2.1.2 O Administrador Financeiro**

A riqueza que transita pelo caixa deverá ficar em parte retida para a empresa dependendo de como seja manuseada. Considerando o propósito de proporcionar lucro ao acionista, o administrador financeiro necessita possuir conhecimentos a fim de poder atrair recursos e ferramentas para o devido manuseio desta riqueza e consecução deste objetivo maior.

Assaf Neto (2003, p. 25) informa que o administrador financeiro, no mundo globalizado, necessita ter conhecimentos que extrapolem as suas funções, precisa entender o negócio e o mercado que o circunda.

O desenvolvimento da economia mundial, com crescente sofisticação do mercado financeiro e aceleração da concorrência, dentre outros aspectos, tem despertado o interesse dos pequenos e médios empresários em buscar conhecimentos da área financeira a fim de obter ou manter os resultados que facultam a manutenção de suas empresas no mercado (SANTOS, 2001, p.11).

A continuidade de uma empresa depende, então, de como a mesma traça seus objetivos e de como estes são implementados. Este comportamento tem tênue ligação com o perfil de seus empreendedores, donos e gerentes financeiros, em último grau.

Brasil e Brasil (2002, p. 35) destacam este perfil financeiro das empresas e afirmam que o mesmo resulta de um jogo de fatores como tipo de atividade ou produto, estilo dos administradores, do grau de risco que estão dispostos a correr ou conjuntura econômica do país onde estão localizadas.

Sousa e Abrantes Filho (1998, p.3) comentam esta questão do risco quando dizem que o administrador, quando da tomada de decisão, precisa analisar a questão do risco e o retorno que estará obtendo. Em se falando de gestão financeira de curto prazo, fala-se dos recursos mínimos que o caixa precisa manter para equacionar a perda compensatória entre o risco e retorno. A ausência de uma administração financeira competente e atualizada, embasada com conhecimentos técnicos pertinentes, pode resultar em uma gestão fracassada.

Villalba e Sousa (2001, p. 11) abordam esta questão da ausência de competências quando comentam sobre a falta de interesse dos gestores no tocante ao gerenciamento de caixa. Eles dizem que estes gestores preocupam-se com diversas questões relacionadas ao bom andamento da empresa, como vendas, satisfação do cliente, a imagem da empresa como todo, porque entendem que estas são as questões cruciais para a sobrevivência do negócio, mas esquecem que tão importantes quanto estes fatores estão as questões financeiras. Uma empresa necessita acompanhar seu curto prazo e assim evitará erros provocados por excesso ou escassez de recursos.

Administrar uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, requer conhecimento de administração, economia, do negócio, dos concorrentes e informações constantes e atualizadas do mercado. Conhecer profundamente o nicho de atuação para detectar as possíveis mudanças e ações da concorrência. O administrador financeiro precisa possuir todas estas habilidades e disposição para manter-se sempre informado, atendendo assim as expectativas que a gestão exige quanto aos investimentos e recursos necessários (ASSAF NETO, 2003, p. 28).

### 2.1.3 O Planejamento Financeiro

Para que o administrador financeiro possa definir e obter o volume necessário de recursos para atender às suas demandas diárias é preciso estruturar um planejamento financeiro.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 522) abordam que o planejamento financeiro indica o conjunto de mudança numa empresa e que se torna ferramenta importante porque determina as metas e envolve a empresa a alcançá-la, criando referência para a avaliação do desempenho, além de direcionar as metas de investimento e financiamento da empresa. O planejamento financeiro ajuda a empresa a estar preparando diretrizes para as mudanças que o mercado impõe.

Gitman (2001, p. 434) também ressalta o planejamento financeiro das empresas, informando ser um processo de extrema importância, pois permite mapear diretrizes e, desta forma, orientar, coordenar e controlar as ações em vistas à consecução do objetivo final.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 525) continuam e afirmam que estas diretrizes devem incluir alguns fatores como a identificação das metas financeiras da empresa, uma análise comparando a situação financeira atual da empresa com essas metas e uma manifestação das atitudes imprescindíveis para que a empresa alcance os objetivos financeiros planejados.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 525) definem, ainda, que o plano financeiro é como uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro, enfatizando que muitas decisões antecedem de muito os seus resultados, significando que a implantação de um plano financeiro é demorada.

Em função dos atributos que o planejamento demanda, como tempo, conhecimento, ferramentas, sistemas de acompanhamento é que empresas, notadamente as de pequeno porte, falham em não prover a gestão desta bússola tão necessária ao bom andamento dos negócios.

Em pesquisa realizada com pequenas empresas de Porto Alegre detectou-se que as empresas com tempo de vida entre três e cinco anos foram as que mais concordaram enfrentar problemas na área de planejamento no tocante a ausência do próprio planejamento, ausência de clareza nas metas e objetivos e de relatórios e sistemas de controles gerenciais (RUSSO, 2002, p. 75).



Os recursos disponíveis em caixa demandam planejamento acerca de volume, prazos e origem com o objetivo de prever as eventualidades. Este planejamento deve ser diariamente monitorado e alterado, conforme forem se apresentando os aspectos internos e externos à empresa.

Gitman (2001, p. 434) fala que o processo de planejamento financeiro começa com os planos de longo prazo e que estes são os responsáveis pela formatação dos planos de curto prazo. Explica que o planejamento de curto prazo nada mais é do que a execução das estratégias de longo prazo projetadas pela empresa. Enquanto que o longo prazo refere-se à parte estratégica, o curto está relacionado à parte operacional. Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 534) explicitam este curto prazo como todo o processo que envolve as tomadas de decisão relacionadas com ativos e passivos circulantes, causando impactos para a empresa em prazo máximo de um ano.

Gitman (2001, p. 434) também detalha o plano financeiro de curto prazo, explicando que este tem início com a previsão de vendas e que à partir desta previsão são realizados todos os demais atos necessários para conclusão deste planejamento.

A Figura 1 demonstra a consecução do planejamento de curto prazo e suas repercussões na empresa. O planejamento de vendas, por exemplo, influencia a produção da empresa, demanda recursos de longo prazo que reflete nos caixa e nos dados de resultado e dados patrimoniais da empresa.

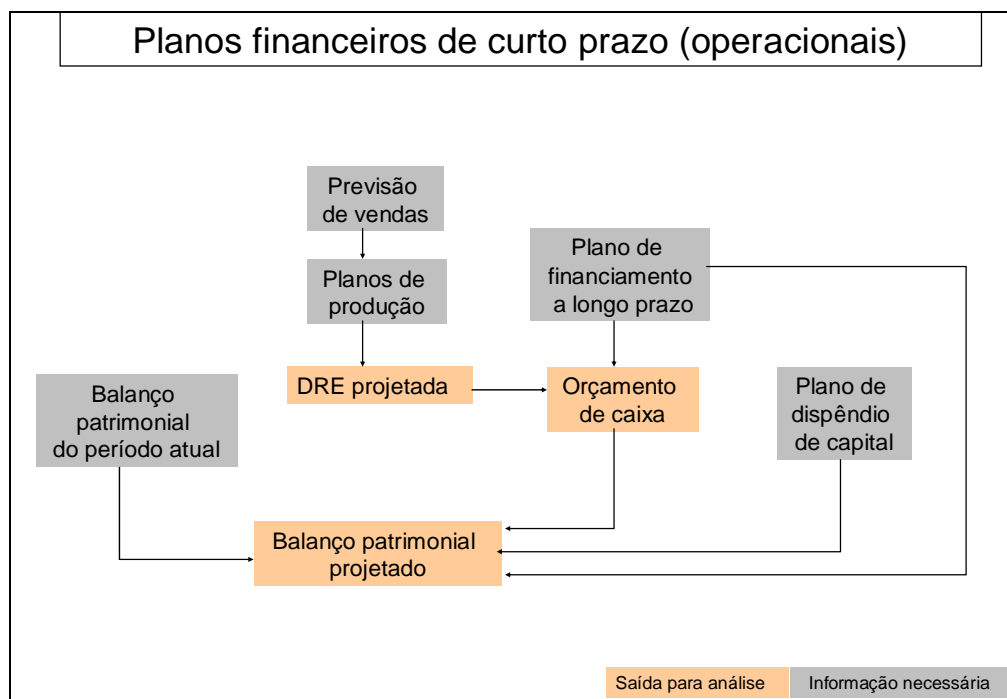


Figura 1 - Planejamento financeiro de curto prazo

Fonte: Gitman (2001, p. 435).

A administração de caixa permeia todos estes processos, fazendo parte integral do planejamento de curto prazo. Os recursos disponíveis em caixa são responsáveis pela continuidade e conclusão do ciclo de produção da empresa e, para que estes recursos existam à medida das necessidades, a empresa precisa definir a sua política de administração do curto prazo. Conforme Silva (2002, p. 44), falar de decisão financeira de curto prazo é falar de capital de giro líquido e assim de todas as contas do circulante: ativo e passivo.

Esta definição corrobora com a de Ross, Westerfield e Jaffe (2002) quando afirmam que a “administração financeira de curto prazo é denominada administração do capital de giro líquido”. Para estes autores, a administração do capital de giro envolve buscar respostas para as questões abaixo.

- a) Qual o nível razoável de caixa a ser mantido num banco para pagar contas?
- b) Quanto deve ser encomendado de matéria-prima?
- c) Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

São questões relacionadas com as decisões e planejamento de curto prazo e que causam impactos no circulante.

Silva (2002, p. 44) diz que a empresa tendo conhecimento das questões a planejar cabe então a decisão de como irá atuar com o seu planejamento de curto prazo, ou de capital de giro.

#### **2.1.4 O Capital de Giro**

De acordo com dados do Instituto de Estudos Financeiros (IEF, 2000, p.1), o capital de giro costuma representar, em média, de 30 a 40% do total de ativos de uma empresa. Embora possua menor representatividade em relação ao total dos ativos, demanda uma administração eficaz em função de participar do ciclo produtivo da empresa e por esta razão exigir renovação permanentemente.

Weston e Brigham (2000, p.378) informam que aproximadamente 60% do tempo do administrador financeiro são demandados com a administração do curto prazo, por isso relata-se a importância que tem o capital de giro e sua gestão.

Esta importância é também ressaltada em pesquisa realizada com empresas industriais de pequeno porte da cidade de Porto Alegre quando o tópico “obter recursos para capital de giro” atingiu a maior média de concordância dentre as 103 empresas entrevistadas como sendo o principal problema da área administrativo-financeira (RUSSO, 2002, p. 78).

O capital de giro exige tempo do administrador em função das dificuldades enfrentadas para obtê-lo, além da renovação constante que este ativo demanda, pois fica “girando”, atendendo ao operacional da empresa. Assaf Neto (2002, p. 14) define o termo giro como os recursos com capacidade e características de transformação em dinheiro e em curto espaço de tempo. Este capital é identificado pelas contas que giram constantemente durante o processo produtivo, dando suporte às necessidades do ciclo operacional da empresa.

Estes ativos são aqueles que fazem parte da conta disponibilidades, os volumes em conta corrente, no caixa da empresa ou em aplicações de curto prazo; além da soma de contas a receber e todo o estoque da empresa, incluindo matéria-prima e produtos acabados (ASSAF NETO, 2002, p. 14).

Hoji (2003, p. 109) identifica o capital de giro como capital circulante e informa que estes recursos correspondem aos aplicados em ativos circulantes que estão em transformação constante dentro do ciclo produtivo da empresa. Ele afirma que o termo capital de giro remete ao fato do mesmo ficar girando dentro da empresa e que a cada processo por que passa vai sofrendo transformações que refletem na contabilidade. Estes processos devem incorporar valor a este capital de giro que, ao final de cada transformação dentro do ciclo operacional, vai sofrendo acréscimo, devendo apresentar-se maior que o valor inicial ao final do ciclo.

As contas do circulante possuem esta natureza de renovação constante justamente em virtude de proporcionar, com esta renovação, a continuidade das operações que mantém a empresa viva (MARQUES; BRAGA, 1995, p. 51).

Gitman (2001, p. 459) também aborda esta rotatividade quando define o capital de giro como ativos circulantes que transitam de um processo para outro formando assim o ciclo operacional da empresa. Segundo este autor, a conclusão deste ciclo culmina na obtenção do lucro.

Então, o capital de giro está voltado para todo o ciclo produtivo da empresa e para as decisões demandadas por cada processo, buscando sempre a manutenção da liquidez que reflete na rentabilidade da empresa (SOUSA; LUPORINI; SOUZA, 1996, p. 1).

Para a manutenção da liquidez e obtenção desta rentabilidade torna-se necessário conhecimento do processo e conseqüente gestão. Metha (1978, p. 11) apresenta características do capital de giro e ressalta que estas características exigem uma administração eficaz:

a) Curta duração: os componentes do ativo circulante, em sua maioria, apresentam curta temporalidade, não extrapolando o prazo de 360 dias ou o ciclo operacional da empresa.

b) Transformação rápida: cada parte constituinte do capital de giro tem a característica de transformar-se rapidamente em outro componente: as disponibilidades se transformam em estoque quando da compra e pagamento ao fornecedor; o estoque transforma-se em contas a receber ao se efetuar a venda e promover financiamento ao cliente e o recebimento destes financiamentos transformam-se em disponibilidades elevando, assim, o volume de caixa.

c) Sincronização dos níveis de atividade e formas de ativos: por último, o capital de giro tem como característica a necessidade de investimentos em virtude da ausência de sincronia que existe nas atividades operacionais da empresa. A empresa possui três atividades básicas: produção, vendas e recebimento. Caso estes eventos ocorressem obedecendo a uma sincronia perfeita, produção sob encomenda, compra total após a fabricação e pagamento no ato da compra, não haveria demanda de recursos, capital de giro, para amparar os processos operacionais até a finalização do ciclo produtivo.

Enquanto o ativo circulante representa as aplicações de recursos, o volume de recursos investidos no giro, do outro lado tem-se os financiamentos de curto prazo, também ligados ao ciclo operacional. Gitman (2001, p. 459) informa que os passivos circulantes incluem todas as dívidas da empresa de curto prazo: fornecedores, salários e impostos.

De maneira geral, os ativos circulantes representam as aplicações ou bens e direitos que a empresa detém e que são realizáveis financeiramente em um prazo máximo de um ano e os passivos circulantes as origens dos recursos, suas obrigações com exigibilidade também com prazo máximo de um ano. Os demais ativos e passivos e o patrimônio líquido representam contas com prazo de exigibilidade superior a um ano (MARQUES; BRAGA, 1995, p. 51).

Gitman (2001, p. 134) informa que a diferença destes ativos de curto prazo e passivos de curto prazo resulta no capital de giro líquido ou capital circulante líquido.

$$CCL = \textit{Ativo Circulante} - \textit{Passivo Circulante}$$

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 535) apresentam para o capital de giro líquido o conceito de que representa o saldo de caixa mais os outros elementos do capital de giro líquido, ou seja:

$$\text{Capital de giro líquido} = \text{caixa} + \text{outros ativos circulantes} - \text{passivos circulantes.}$$

Ou

$$\begin{aligned} \text{Caixa} &= \text{dívidas de longo prazo} + \text{patrimônio líquido} \\ &- \text{capital de giro líquido} (- \text{caixa}) - \text{Ativo fixo.} \end{aligned}$$

A interpretação natural é a de que aumentando as dívidas de longo prazo e o patrimônio líquido e reduzindo-se o ativo fixo e o capital de giro (exceto caixa) se conseguirá ampliar o saldo de caixa da empresa.

Marques e Braga (1995, p. 54) esclarecem que quando os recursos de longo prazo excedem as necessidades de aplicações permanentes, este valor excedente é utilizado para financiar as contas do circulante, proporcionando o capital de giro líquido ou capital circulante líquido positivo. Esta característica do capital de giro líquido é a mais usual, porém quando ele apresenta-se negativo, significa que as fontes permanentes de recursos, que são representadas pelo Patrimônio Líquido e Dívidas de Longo Prazo, não foram suficientes para atender às necessidades de investimentos permanentes e assim a empresa está atendendo estas necessidades com recursos de curto prazo. Estes autores alertam que a manutenção deste quadro de capital de giro líquido negativo pode levar as empresas a uma situação de insolvência.

Acompanhar continuamente o capital de giro é fundamental em virtude de o mesmo estar, permanentemente, sofrendo o impacto de diversas alterações que são enfrentadas pelas organizações e provenientes do ambiente externo e interno. Para Assaf Neto (2002, p. 15) a administração das contas dos ativos e passivos de giro, isto é, circulantes, significa administração do capital para o giro necessário à conclusão do ciclo operacional. Ele defende a necessidade de acompanhar e gerir os níveis de estoque, de financiamento aos clientes, os níveis de caixa e estrutura dos passivos correntes, pois a gestão destes itens deve estar relacionada aos objetivos gerais da empresa e ao objetivo de rentabilidade e liquidez.

Braga (1991, p. 1) observa esta dinâmica do capital de giro e confirma que a administração destes recursos exige muita atenção pois, qualquer erro nesta área de atuação pode comprometer a liquidez da empresa e conseqüentemente a sua rentabilidade.

A lucratividade é também destacada por Assaf Neto (2002, p. 15) quando ressalta a importância deste ativo de giro na estrutura financeira das empresas como fundamental para a continuidade do negócio e acréscimo de valor.

Concorda Hoji (2003, p. 109) dizendo que o estudo do capital de giro é essencial para a administração financeira porque a obtenção do lucro ocorre com a venda do produto e pagamento de todos os custos que ocorrem para a produção do mesmo.

Cherobim e Famá (1999, p. 4) também consideram o capital de giro como importante para a condução financeira, mas informam que o conceito é a expressão contábil da situação da empresa. O resultado da diferença entre ativos e passivos circulantes expressa assim a liquidez que a empresa tem, mas não a existência de saldo em caixa. Isto é, possuir ativos circulantes maiores que passivos circulantes informam a possibilidade de solvência, mas não a capacidade imediata de pagamentos já que os ativos não possuem o mesmo grau de liquidez.

Cherobim e Famá (1999) destacam a ordem em que apresentam as contas do ativo, ressaltando assim a questão da liquidez:

a) os recursos em caixa, bancos ou aplicações financeiras podem ser convertidos em dinheiro imediatamente;

b) as contas a receber possuem um prazo determinado no ato da venda, mas podem ser convertidas em dinheiro imediatamente com a perda de parte de seu principal como forma de pagamento pela antecipação;

c) os estoques de matéria-prima ou de produtos acabados, cada um com seu prazo, devem obedecer ao processo de fabricação, estocagem, até a venda e recebimento, somente após este evento será transformado em caixa.

Segundo Sousa, Luporini e Souza (1996, p. 1) “o objetivo do capital de giro é administrar cada um dos ativos e passivos circulantes da empresa, de forma que um nível aceitável de capital circulante líquido seja mantido”.

Weston e Brigham (1979 apud SOUSA; LUPORINI; SOUZA, 1996, p. 1) apresentam quatro principais características relativas à importância do capital de giro:

- 1) o tempo que se dedica à administração do capital de giro;
- 2) o investimento em ativos circulantes;
- 3) a comparação entre a expansão das vendas e os ativos circulantes;
- 4) e a importância para as pequenas empresas.

O capital de giro é de suma relevância na gestão financeira das empresas, pois está diretamente ligado ao ciclo operacional, ao giro dos negócios, ao caixa (SOUSA; LUPORINI; SOUZA, 1996, p. 1).

### 2.1.5 A Administração de Caixa

Considerando a importância da gestão do capital de giro e o vínculo existente entre este insumo e a gestão de caixa, faz-se necessário administrar o caixa, equacionando as entradas e saídas em volume necessário para cada atividade empresarial.

Frezzatti (1997, p. 13) define caixa como o ativo mais líquido disponível encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Braga (1995, p. 123) corrobora definindo caixa como “as disponibilidades que compreendem o numerário mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata”.

Hoji (2003, p. 157) também aborda o caixa como sendo o ativo que representa os saldos efetivamente disponíveis em forma de numerários ou em bancos. Também esclarece que as contas bancárias remuneradas, quando existirem, podem ser consideradas como saldo de caixa, e não como investimento temporário, por ser imediatamente disponível.

Este grupo de contas denominado caixa ou disponibilidades é encontrado em qualquer tipo de empresa, independente do ramo ou porte e reúne todos os recursos em moeda ou quase-moeda, pois são considerados os recursos em moeda na empresa – caixa - os depósitos à vista – bancos – e as aplicações de alta liquidez, neste caso, com resgate em no máximo 3 meses (CHEROBIM; FAMÁ, 1999, p. 8).

Sanvicente (1997, p. 140) inclui o caixa na definição de disponibilidades, informando que os recursos que abrigam estas contas permitem à empresa cumprir com seus pagamentos imediatos. Cita, então, que “caixa” simboliza o dinheiro em espécie, isto é, em notas de papel-moeda ou moedas metálicas.

Gitman (2001, p. 493) também define caixa como moeda corrente pronta, isto é, líquida, para a qual todos os demais ativos podem ser convertidos. Ele prossegue informando que o caixa serve como um fundo comum, destinado a liquidar as obrigações e as eventualidades do negócio.

Considerando este papel de proporcionar a liquidez, o caixa ou disponibilidades é um ativo importante porque se traduz em saúde e continuidade para a empresa. “Muitas vezes nós medimos tudo e não entendemos nada. As três coisas mais importantes a medir num negócio são: a satisfação dos clientes, a satisfação dos empregados e o fluxo de caixa.” (WELCH; JACK, 1993 apud CAMPOS FILHO, 1999, p. 56).

Muitos são os casos de empresas que mesmo apresentando lucro no exercício, com demanda para seus produtos e bom posicionamento de mercado não conseguem sobreviver em função da má administração de caixa. A ausência de uma gestão de caixa eficaz pode levar uma empresa à falência.

Villaba e Sousa (2001, p. 1) explicitam a importância da administração de caixa quando dizem que esta gestão implica no desempenho geral da empresa. Ainda que as empresas tenham bons projetos, que apresentem boas margens de retorno, se não possuírem adequada administração de caixa podem ter sérios problemas de liquidez, complicando assim sua situação financeira.

Horngreen, Sundem e Elliot (1999 apud CHEROBIM; FAMÁ, 1999, p. 4) também alertam para a necessidade de acompanhamento do caixa e informam que o caixa afeta a área financeira e a operacional, setores essenciais de uma empresa, por isso é relevante o estudo e acompanhamento do fluxo de caixa e a necessidade de manter saldo de caixa positivo. Este fato também é ressaltado por Sousa e Abrantes Filho (1998, p. 2) quando afirmam que manter caixa positivo é regra básica em finanças porque previne contra eventuais inadimplências ocasionadas por caixa líquido negativo em proporções elevadas.

Administrar o caixa é administrar os recursos disponíveis, que podem se apresentar depositados em moeda corrente nas contas bancárias ou em espécie na empresa. Estes são os volumes que a empresa exige para a consecução da engrenagem que proporcionará a geração positiva de caixa, maximização da riqueza do acionista. Desta maneira, verifica-se a importância desta gestão já que é imprescindível a existência destes recursos para liquidação dos passivos enquanto ocorre o recebimento das vendas. A continuidade de uma organização dependerá da boa gestão do caixa porque a não liquidação de suas obrigações nos dias convencionados poderá levá-la à insolvência.

Villaba e Sousa (2001, p. 2) concluem, então, que a administração de caixa deve ser cercada de toda a atenção e ferramentas, pois o excedente de caixa pode afetar a rentabilidade e a escassez levar a empresa à tomada de recursos com custos acima de sua margem de retorno, causando posteriormente a impossibilidade de liquidar estes compromissos assumidos.

Sanvicente (1997, p.143) discorre sobre esta questão da liquidez versus rentabilidade ratificando a necessidade de saldo suficiente em caixa para atender as necessidades imediatas, sem que haja excesso. Na prática, verifica-se um desencontro entre necessidade e realidade: as empresas deixam saldos em demasia ou, em muitas ocasiões, os saldos são insuficientes.



Assim, administrar as disponibilidades abrange as atividades de planejamento e controle do caixa e das aplicações de curto prazo, sendo o fluxo de caixa uma das ferramentas mais importantes que se apresenta na administração destes recursos.

Segundo Bulgacov (1999, p.236), a geração de caixa constitui a principal fonte de financiamento e a incapacidade de gerar caixa compromete a liquidez, conseqüentemente a sobrevivência da empresa. Na gestão do caixa é imprescindível que aconteçam mais “entradas” que “saídas”, para que a empresa possa enfrentar possíveis dificuldades e que a diferença de tempo entre receitas e entradas de caixa seja considerada fator importante.

Utilizar o fluxo de caixa como ferramenta da gestão financeira oferece probabilidades sobre a situação do caixa da empresa em um dado momento. Santos (2001, p.57) diz que a principal finalidade do fluxo de caixa é “informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”. Assim, a empresa poderá saber com antecedência como ficará o saldo em caixa.

O orçamento de fluxo de caixa auxilia o gestor financeiro a planejar e prever os recursos em caixa. As eventuais necessidades de recursos podem ser anunciadas com antecedência, possibilitando a empresa a tomada de empréstimos de curto prazo pelo prazo projetado. Caso haja sobra de caixa, este volume também poderá ser aplicado sabendo-se o prazo máximo para mantê-los investidos.

Hoji (2003, p. 113) enfatiza esta necessidade de eficácia na administração de caixa também como fator relevante para a maximização do lucro das empresas. Ele salienta, ainda, que a Tesouraria, que concentra as decisões de pagar ou receber, fica vulnerável às ações destes fluxos financeiros, pois as mesmas já foram tomadas anteriormente, por administradores de outras áreas, restando pouca coisa que o tesoureiro possa fazer para influir sobre esses fluxos financeiros.

Hoji (2003, p. 113) destaca o papel do tesoureiro como responsável pela administração de caixa e por isso sendo responsável por ter uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e por buscar a interação preventivamente junto às áreas geradoras de recebimentos e de pagamentos.

O saldo de tesouraria é um dos componentes do capital de giro líquido e seu comportamento determinará a característica deste. Quando o saldo de tesouraria apresenta-se negativo sinaliza dificuldades financeiras que podem culminar na insolvência da empresa, quando se apresenta positivo indica disponibilidade de recursos, assegurando assim a liquidez de curto prazo (MARQUES; BRAGA, 1995, p. 55).

Seguindo este raciocínio, Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 27) abordam porque devem ser geridos os fluxos de caixa no curto prazo. Estes autores explicam que esta questão relaciona-se com as contas do ativo e passivo circulante. Os bens e direitos que em algum momento se transformarão em disponibilidades e os passivos que têm seu prazo de exigibilidade, não obedecem, normalmente, a uma sincronia temporal. Então, a problemática do fluxo de caixa de curto prazo decorre da falta de sincronização entre as entradas e as saídas de caixa durante as atividades operacionais da empresa.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 27) destacam, ainda, que a magnitude e a distribuição dos fluxos de caixa operacionais no tempo não são coisas conhecidas com certeza e por isso os administradores financeiros precisam fazer um esforço para gerir as defasagens que possam surgir em termos de fluxo de caixa, residindo aí o objeto das decisões financeiras de curto prazo.

Parkinson e Kallberg (1993 apud VILALBA; SOUSA, 2001, p. 2) abordam esta questão do tempo distinguindo em curto e longo prazo as ocorrências do caixa. Eles classificam a gestão do caixa em programação e previsão. Explicam que a programação de caixa representa as projeções de curto prazo quando os fluxos são conhecidos ou podem ser estimados. A previsão de caixa relaciona com o longo prazo, onde a imprevisibilidade torna-se mais presente.

Parkinson e Kallberg (1993 apud VILALBA; SOUSA, 2001, p. 2) apresentam também classificação para os fluxos de caixa informando que alguns fluxos denominam-se Fluxos Certos por serem conhecidos com antecedência, como pagamento de impostos, e por isso não precisam ser estimados. Já os fluxos denominados Previsíveis podem ser estimados com certa precisão como o contas a receber de clientes historicamente pontuais. Por fim, apresentam os Fluxos não Previsíveis como aqueles que não se pode ter nenhum grau de segurança sobre a sua realização.

Hoji (2003, p. 113) destaca as contas patrimoniais operacionais que considera exercerem forte impacto no caixa:

- a) contas a receber;
- b) estoques;
- c) contas a pagar.

Hoji (2003, p. 113) ressalta que o estoque é um ativo que proporciona forte impacto no caixa, principalmente se for comprado à vista, pois o impacto será imediato. Caso seja adquirido a prazo, o fato ocorrerá na data do pagamento combinado.

E Gitman (2001, p. 494) chama a atenção para o fato de que os saldos de caixa sofrem a influência das técnicas de produção e venda da empresa, bem como de seu processo de cobrança e pagamento, processos que relacionam o contas a receber, a pagar e os estoques. Então, torna-se necessário entender e administrar os ciclos de produção e de caixa.

### **2.1.6 O Ciclo Operacional**

O ciclo de produção ou ciclo operacional “corresponde ao intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias ou dos materiais de produção até o recebimento da venda”, assim define Braga (1991, p.3) que conclui ser este intervalo de tempo justamente o prazo em que ocorrem as saídas de recursos, os investimentos na produção, até o posterior recebimento do produto final comercializado.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 19) apresentam o ciclo operacional como todo o processo que engloba as fases operacionais presentes no processo empresarial de produzir, vender e receber. Estes autores acrescentam, também, que cada fase operacional apresenta determinada duração, tempo, e que esta média de tempo, de cada fase, é que vai determinar o maior ou menor reflexo no caixa.

Esta questão do tempo é ressaltada por Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 525) e também por Brasil (2002, p. 43) quando destacam que o “insumo mais importante e mais caro dentro das empresas é o tempo”. Desta forma, quanto maior o ciclo operacional, maior a necessidade de gestão do caixa,

Gitman (1997, p. 669) corrobora o conceito que o ciclo operacional é o período de tempo que vai do momento em que a empresa adquire matérias-primas e inicia todo o processo de transformação, utilizando mão-de-obra, até o ponto em que recebe os recursos provenientes da vendas de seus produtos.

A Figura 2 apresenta o ciclo operacional, conforme as definições apresentadas.

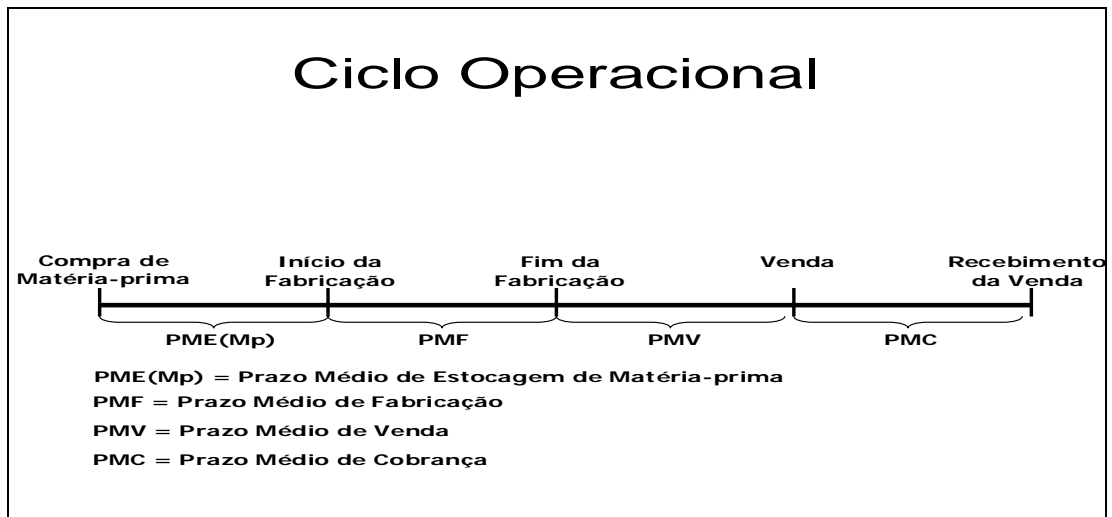


Figura 2 - Ciclo operacional de uma empresa industrial

Nota: Adaptada de Assaf Neto e Silva (2003, p. 19).

Este ciclo operacional apresentado por Assaf Neto e Silva (2003) retrata uma empresa industrial onde aparecem todos os processos, da compra da matéria-prima passando pela fabricação até a venda e recebimento. Em empresas de outros segmentos como comércio e prestação de serviços, este último objeto deste estudo, o ciclo operacional não contempla a fabricação e estocagem, reduzindo, em geral, o tamanho deste ciclo.

#### 2.1.6.1 Ciclo Econômico

Assaf Neto (2003, p. 456) diz que o ciclo econômico “engloba fundamentalmente toda a base de produção da empresa, ou seja, estocagem de matérias-primas, fabricação e venda.” O ciclo econômico compreende o período que tem início ao adquirir-se matéria-prima, isto é, o momento da compra e tem seu término quando ocorre a venda do produto fabricado

O ato da compra é fundamental porque o prazo conseguido na negociação ditará que prazos poderão ser concedidos aos clientes e conseqüentemente a demanda por capital de giro, com reflexos diretos na administração de caixa: prazo curto de pagamento versus prazo longo para o cliente tira o fôlego da empresa e a faz recorrer constantemente a aportes para o giro. Das 30 empresas entrevistadas por Oliveira (2002, p. 96) na cidade de Porto Alegre, vinte reconheceram ter controle sobre as compras, mas admitiram não conseguirem bons prazos de pagamentos. Em sete empresas, os gestores afirmaram existir pouca análise sobre os prazos de pagamentos e recebimentos e em uma empresa nenhum controle ou análise é realizado, relativo às compras. Do total da amostra, apenas uma empresa, 4%, admitiu conseguir uma boa negociação com fornecedores e ter bons controles, conseguindo assim equacionar bem o ciclo financeiro.

A Figura 3 apresenta o conceito de ciclo econômico, incorporado ao ciclo operacional da empresa.

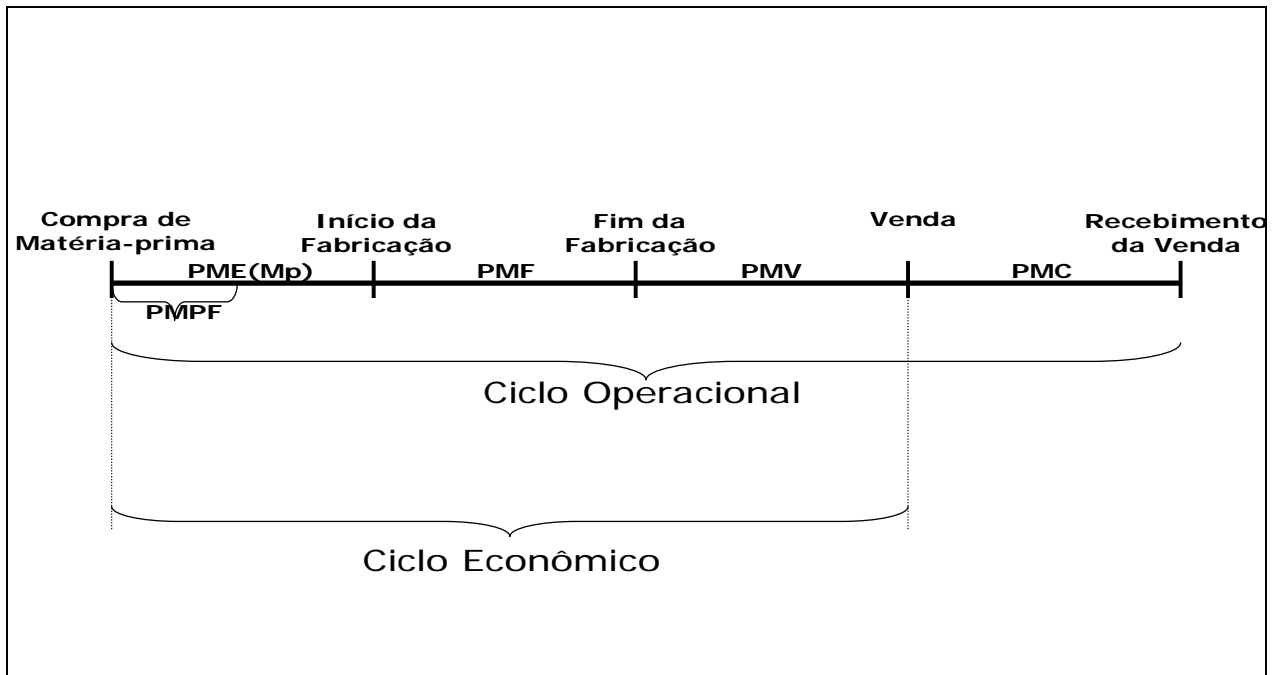


Figura 3 - Ciclo econômico de uma empresa industrial

Nota: Adaptada de Assaf Neto e Silva (2003, p. 19-21).

#### 2.1.6.2 Ciclo Financeiro

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 22), o ciclo financeiro mensura, exclusivamente, as movimentações no caixa desde o primeiro descaixe, ou pagamento de compras ou serviços, até o recebimento da venda realizada.

É o tempo que cada momento do ciclo reflete no caixa. Este reflexo ocorre, segundo Braga (1995, p. 127), a partir do instante em que ocorre uma saída de recurso para pagamento destes investimentos produtivos e tem seu fim com o recebimento das vendas realizadas. É o período de financiamento das operações de uma empresa, sem a interferência dos passivos funcionais.

O ciclo financeiro está associado à variação de tempo entre os eventos financeiros de saída de disponível originado pelo pagamento das duplicatas referente às compras de matéria-prima e o efetivo recebimento de duplicatas referentes às vendas efetuadas (MARQUES; BRAGA, 1995, p. 57).

Desta maneira, a demanda da empresa por financiamento acontece desde o momento em que é efetuado o pagamento das compras de insumos até o recebimento pelas vendas realizadas. Pode-se obter o ciclo de caixa através da seguinte equação:

$$\text{Ciclo de caixa} = \text{ciclo operacional} - \text{período de contas a pagar}$$

Quanto maior o período de contas a pagar e menor prazo de recebimento das vendas, menor será o ciclo de caixa. Caso a empresa conceda um prazo para seus clientes maior do que o prazo que possui com seus fornecedores, maior será seu ciclo de caixa, ou financeiro (RODRIGUEZ; LUNA, 1999, p.11).

Deste modo, o controle do caixa está ligado ao tamanho do ciclo de caixa, ou financeiro. A demanda por recursos de curto prazo ocorrerá na medida em que sejam dados mais prazos do que os prazos recebidos. Assaf Neto (2003, p. 21) ressalta a questão temporal quando destaca que este ciclo de caixa é influenciado pelo tempo total da produção, bem como pela ausência de sincronia entre pagamentos e recebimentos.

Há alguns ramos de atividade em que o ciclo financeiro apresenta sincronia entre pagamentos e recebimentos. Em uma empresa do ramo de supermercados, por exemplo, o ciclo apresenta-se positivo, pois geralmente a empresa recebe à vista e tem prazo para liquidar suas dívidas com os fornecedores. A extensão do ciclo de caixa sofre variações a depender do segmento de atuação da empresa, se industrial ou comercial (MARQUES; BRAGA, 1995, p. 57).

O caixa, então, é o ponto de chegada e de saída para todos os processos que dão vida a uma empresa, ele deve ser considerado o veículo de manutenção das atividades, o sangue das empresas (BOWES, 1988 apud VILLALBA; SOUSA, 2001, p. 22).

A Figura 4 ilustra o ciclo financeiro.

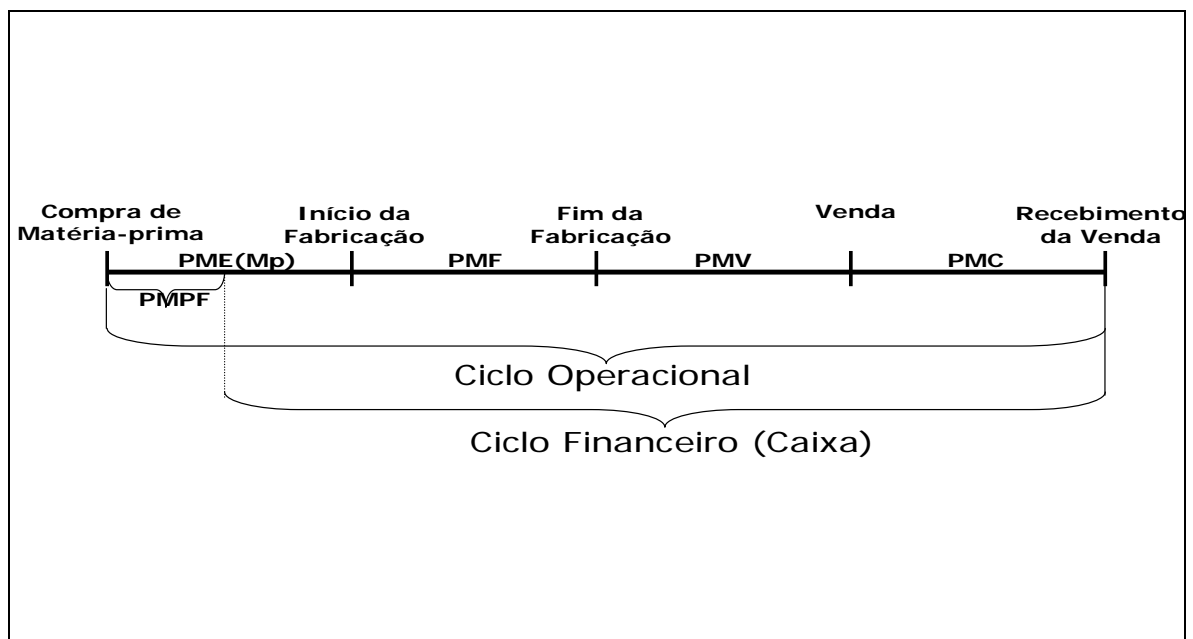


Figura 4 - Ciclo financeiro de uma empresa industrial

Nota: Adaptada de Assaf Neto e Silva (2003, p. 19-21).

### **2.1.7 Razões para Manutenção de Saldos em Caixa**

Gerir o caixa tem sua importância fundamentada na necessidade que as empresas têm de manter volume de recursos adequados às suas atividades. Segundo Hoji (2003, p.114), as incertezas associadas aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente recebimentos), podem gerar insuficiência momentânea de fundos, demandando assim recursos em caixa para abrigar estas necessidades. Caso os fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas, não haveria a necessidade de manter o saldo de caixa.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.553), por sua vez, defendem a necessidade de manter um volume mínimo de recursos em caixa. Dizem, também, que esta é função básica da administração de caixa e que deve ser realizada considerando um volume que não prejudique a eficiência e a eficácia das atividades da empresa.

Em seguida, Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 553) afirmam que determinar o saldo ótimo em caixa exige que seja feita uma cuidadosa avaliação dos custos da liquidez e dos benefícios que este volume trará. Os custos são exemplificados em função dos recursos que ficam parados no caixa deixando de ser rentabilizados. Por outro lado, como benefício, ele cita a segurança da liquidez. Uma empresa deve alcançar o nível ótimo de saldo em caixa e a partir daí manter regulares seus recebimentos e pagamentos.

Estes recursos em caixa não contam com qualquer tipo de remuneração, ou, quando ocorre, é pequena comparando-se com a geração de valor da empresa. Sanvicente (1997, p. 140) ressalta esta questão como importante quando diz que os itens que compõem a conta disponibilidades não têm rendimentos diretos, perdendo valor, principalmente, em se tratando de uma economia inflacionária.

Considerando, então, a ausência de remuneração e a desvalorização destes ativos em economias inflacionárias, como cita Sanvicente (1997, p. 140), torna-se necessário verificar quais as razões para a manutenção de saldos em caixa.

Keynes (1990, p. 156) aborda detalhadamente estes motivos que levam as empresas a disponibilizarem recursos em caixa. Em sua teoria sobre a demanda total da moeda ele explica que há três motivações: depósitos de renda, depósitos para negócios e depósitos de poupança.

Keynes (1990, p. 156) informa que estes recursos podem se encontrar em um único fundo, não havendo necessidade de abrigá-los em diferentes compartimentos. Eles servirão a cada motivo e serão demandados segundo a hierarquia de sua importância dentro do contexto de cada empresa, ou política da empresa para este fim. Ele conclui considerando a “demanda

agregada da moeda do indivíduo, em determinadas circunstâncias, como uma decisão única, para a qual concorrem vários motivos diferentes”.

Keynes (1990, p. 139), então, classifica estes motivos em categorias segundo as razões que as governam:

a) o motivo transação - relativo às necessidades de moeda para as operações correntes de trocas, pessoais ou comerciais;

b) o motivo precaução – relacionado à necessidade de segurança futura em relação a um valor monetário;

c) O motivo especulação – representando a intenção de obter lucro utilizando-se informações ou expectativa que se sobrepõem às do mercado.

Keynes (1982 apud ASSAF NETO, 2003, p. 478) aborda o motivo transação como sendo o motivo-negócio. Isto é, o saldo em caixa é mantido para suprir as necessidades que demandam as empresas para liquidar as obrigações oriundas do desenvolvimento de seu ciclo operacional.

E Sanvicente (1997, p. 141) destaca que os saldos de caixa exercem uma função de amortizar os desencontros operacionais, causados por entradas e saídas de recursos em tempos distintos, sendo este o motivo principal para manter saldos em caixa: o andamento normal da operação da empresa. Sanvicente (1997) alerta que dificilmente ocorrerá sincronia entre os eventos de entradas e saídas de caixa. Se os prazos de pagamento e recebimentos pudessem estar equacionados de forma a não haver pagamentos anteriores aos recebimentos, não haveria necessidade de manter o saldo em caixa por motivo negócio.

A segunda razão para a manutenção de recursos ociosos, recursos em caixa, é a precaução. Keynes (1990, p.157) apresenta esta razão como a prevenção a ocorrências de dispêndios que fogem do controle ou previsão da empresa e de seu administrador. Considerando a economia dinâmica e instável, variáveis externas e internas podem ocasionar eventos de saída fora do previsível ou prejudicar, ou impedir a efetivação das entradas planejadas.

Hoji (2003, p.114-115) especifica mais detalhadamente os motivos para uma firma manter saldo de caixa informando que é “basicamente para atender às seguintes necessidades”:

a) pagamentos de transações geradas pelas atividades operacionais como matérias-primas, serviços profissionais e salários;



- b) amortização de empréstimos e financiamentos;
- c) desembolsos para investimentos permanentes;
- d) pagamentos de eventos não previstos, e;
- e) reciprocidades em saldos médios exigidos pelos bancos.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 554) corroboram com os motivos transação e precaução e destacam as questões relacionadas com os custos de transação, ressaltando que as entradas de caixa (recebimentos) e saídas de caixa (desembolsos) não sendo perfeitamente sincronizadas demandam um certo nível de caixa como uma espécie de amortecedor. Se a empresa mantiver um saldo de caixa muito pequeno poderá ficar sem dinheiro. Assim sendo, precisará vender títulos negociáveis ou tomar emprestado. A venda de títulos negociáveis e a obtenção de fundos emprestados envolvem custos de transação.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 555) também preconizam quanto à necessidade de otimização dos recursos disponíveis. Relatam que é preciso ter cuidado quanto ao valor ótimo de saldo em caixa pois, se o saldo mantido em caixa for inferior às necessidades, a empresa terá que resgatar suas aplicações e ao regularizar seu desencaixe volta a aplicar. Estes volumes se não forem bem dimensionado também incorrem em custos de transação.

Braga (1995, p. 123) apresenta esta necessidade de aplicar os recursos excedentes em aplicações de curto prazo ressaltando que estas remunerações, embora sejam baixas, dão um retorno parcial aos custos dos recursos ociosos.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 554) concluem que o saldo apropriado de caixa envolve um equilíbrio entre os custos de oportunidade da manutenção de um saldo excessivo e os custos de transação decorrentes da manutenção de um saldo muito pequeno.

Sanvicente (1997, p. 144) aborda esta questão da administração ótima dos recursos em caixa quando diz que o saldo suficiente deve ser mantido ao tempo que é imperativo aplicar os recursos ociosos em ativos que os rentabilize. Enfatiza que uma “administração judiciosa” dos recursos disponíveis contempla a aplicação dos recursos excedentes.

Porém, esta manutenção de saldo em caixa para atender as demandas previstas e imprevistas gera debate porque manter volumes em caixa representa perda de rentabilidade, ressaltam Assaf Neto e Silva (2002, p.86). Estes autores esclarecem que o volume em caixa deve ser o suficiente para não aumentar de forma indesejável o risco e nunca exceder a ponto de ficar ocioso, reduzindo a rentabilidade da empresa.

Os recursos disponíveis em caixa devem ser exatamente o necessário para manter a empresa em condições de saldar suas dívidas imediatas pois, do contrário, o gestor estará colocando em risco a rentabilidade da empresa, conseqüentemente, a sua manutenção.

Sanvicente (1997, p. 143) também comenta sobre o binômio liquidez versus rentabilidade quando expõe que o volume ótimo de caixa deve ser assunto relevante, pois o saldo em caixa deve ser o mínimo ou suficiente para atender as necessidades do negócio, de precaução e de eventuais oportunidades, porém sem gerar redução na busca por maximizar o resultado do negócio.

Sanvicente (1997, p. 144) alerta que esta situação pode agravar-se em economias inflacionárias pois, neste caso, quanto maior o saldo em caixa, maior a perda de rentabilidade, já que a correção monetária diária é alta e corrói o valor do dinheiro que fica em disponibilidades.

A necessidade de administrar o caixa teve como fator externo principal a forte inflação que assolou a economia brasileira na década de 80 e meados da década de 90. Hoji (2003, p. 114) relata este fato histórico da economia brasileira e enfatiza que, na época, a sobrevivência das empresas dependia fortemente da eficiência da administração de caixa, porque qualquer recurso não remunerado era depreciado significativamente de um dia para o outro.

Nesta época também surgiram produtos criados pelo mercado financeiro como instrumentos que mitigavam as perdas por corrosão da moeda. Os recursos ociosos podiam ser aplicados em contas remuneradas ou aplicações de curtíssimo prazo, a fim de minimizar os efeitos da inflação.

Segundo Marriot (1982 apud COME, 1999, p. 23) planejar as necessidades de recursos disponíveis não é uma atividade com alto grau de complexidade, mas, ainda assim, muitas empresas apresentam dificuldades nesta gestão, não utilizando os recursos disponíveis para mensurar o volume ótimo de caixa.

“O controle do nível de caixa baseia-se na premissa de que se a empresa consegue diminuir o saldo médio de caixa, ela pode aplicar esses recursos em atividades mais rentáveis da empresa otimizando desta forma a utilização dos recursos geridos.” (VILLALBA; SOUSA, 2001, p. 2).

### **2.1.8 Modelos de Administração de Caixa**

Considerando que o excesso de disponibilidades, bem como a escassez de recursos em caixa causam problemas que vão desde a redução de rentabilidade do negócio à falta de

liquidez, é que a determinação de um volume ótimo, ou seja, ideal de saldo em caixa, tem sido assunto relevante e que tem demandado estudos e buscas contínuas por métodos que consigam obter qual é o volume ideal, dimensionando corretamente os recursos necessários.

Os modelos de administração de caixa buscam apresentar o saldo ideal de disponibilidades que a empresa deve manter, evitando assim escassez ou excesso de recursos. Estas duas situações provocam perdas para a empresa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995, p. 554).

Estudos culminaram na apresentação de métodos que facultam a determinação deste saldo ótimo de caixa. Estes modelos têm, então, o objetivo de servir como ferramenta para a gestão financeira, buscando mitigar perdas de rentabilidade ocasionada pela deficiente administração de caixa.

Vilalba e Sousa (2001, p. 2) apresentam estes modelos existentes e corroboram que os modelos analisam o comportamento dos fluxos de recursos de cada empresa, buscando proporcionar uma eficiente previsão de disponibilidades que serão suficientes, evitando assim perdas de rentabilidade.

#### 2.1.8.1 Modelo de Caixa Mínimo Operacional (CMO)

Para a obtenção do volume mínimo em caixa deve-se, segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 88), dividir as saídas totais de recursos previstos por seu giro de caixa. O giro de caixa é obtido dividindo-se 360 (se o período de projeção é de um ano) pelo ciclo financeiro (ciclo de caixa) da empresa.

Para empresas que demandem um volume de pagamentos totais da ordem de R\$ 2,5 milhões / ano e que tenha um ciclo financeiro de 20 dias, tem-se:

Giro de caixa: $360 \text{ dias} / 20 \text{ dias} = 18$
--

Um ciclo financeiro de 20 dias indica que o caixa renova-se 18 vezes no ano.

Caixa Mínimo Operacional: $R\$ 2.500.000 / 18 = R\$ 138.889,00$
---

Então, para conhecer o saldo necessário de caixa utilizando este modelo, basta conhecer o ciclo financeiro da empresa, sua demanda total de pagamentos, calcular o giro de caixa e assim determinar o caixa mínimo operacional.

Vilalba e Sousa (2001, p. 2) apresentam o Modelo do Caixa Mínimo Operacional como aquele que resulta dos prazos médios dos processos do ciclo operacional: prazos médios de cobrança, pagamento e estocagem. A partir destes processos obtém-se o ciclo de caixa e,

assim, calcula-se o giro de caixa que é o número de vezes em que o caixa se renova em um ano. Estes autores (2001) concluem que o Caixa Mínimo Operacional (CMO) é a relação entre a saída de caixa anual prevista e o giro de caixa.

<b>Caixa Mínimo Operacional (CMO) = Desembolso Total Anual (DTA) / GC</b>	
<i>CMO</i> =	<i>Caixa Mínimo Operacional</i>
<i>DTA</i> =	<i>Desembolso Total Anual</i>
<i>GC</i> =	<i>Giro de Caixa</i>

Gitman (1997, p.36) faz críticas ao modelo no sentido de apresentar os processos envolvidos de maneira uniforme, sendo que, na realidade, as projeções não são totalmente realizadas. Então este caixa mínimo encontrado não prevê as eventualidades que ocorrem.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 89) também apresentam este modelo como uma ferramenta pouco sofisticada, mas de fácil comunicação.

#### 2.1.8.2 Modelo de Baumol

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 555) informam que este método leva o nome do primeiro teórico a apresentar uma técnica de administração de caixa incluindo custos de oportunidade e de transação: William Baumol.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 89) complementam informando que este modelo utiliza o conceito do lote econômico de compra e que é aplicado quando ocorrem entradas eventuais e saídas constantes de recursos.

Buscando otimizar o saldo em caixa, a empresa que tenha seus recebimentos realizados em uma data única e específica deve alocá-los em ativos que gerem rendimentos visando minimizar a ociosidade destes volumes se em caixa permanecerem. Porém, como ressaltam Assaf Neto e Silva (2002, p. 90) é imprescindível analisar os custos envolvidos no ato de aplicar e resgatar os recursos versus o rendimento projetado o que faz o modelo Baumol.

Este conceito também é apresentado por Villalba e Sousa (2001, p. 4) que ressaltam a importância do modelo por considerar esta geração de receita oriunda das aplicações já contabilizando os custos decorrentes das transações. Eles enfatizam que a quantidade ótima de transações será determinada justamente pelo custo de realizá-las - aplicar e resgatar -

promovendo assim a maximização do lucro, já que permite ter-se a conta da quantidade de vezes ideal. O Modelo baseia-se nesta equação:

$$n = ( i Y / 2 a )^{1/2}$$

Onde:

$n =$	<i>representa o número de transações</i>
$i =$	<i>a taxa de juros do mercado</i>
$Y =$	<i>valor da entrada de caixa</i>
$a =$	<i>custo fixo por transação (aplicação – resgate)</i>

Assaf Neto e Silva (2002, p. 92) ressaltam, também, que este modelo é importante não só por reconhecer os custos envolvidos nas transações, mas também por “relacionar o uso de caixa com o conceito de economia de escala”.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 557) consideram a contribuição deste modelo, porém ressaltam algumas limitações:

- a) o fato de o modelo supor que a taxa de desembolso seja constante, como também a impossibilidade de previsão dos custos nos resgates futuros;
- b) o fato de conceber que as empresas só possuem uma entrada de caixa, sendo que a ocorrência normal são entradas e saídas diárias;
- c) não haver previsão de um saldo mínimo de segurança, em virtude da possibilidade de efetuar saques das aplicações ou utilizar empréstimos ainda que por pouco tempo.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 557) reforçam a importância do modelo e sua simplicidade, mas admitem que a impossibilidade de assegurar a certeza dos fluxos de caixa, além das limitações acima, o tornam vulnerável.

#### 2.1.8.3 Modelo de Beranek

Este modelo caracteriza-se por metodologia inversa ao Modelo de Baumol. Considera fluxos de caixa que possuam entradas constantes e saídas discretas ou em único evento. (VILLALBA; SOUSA, 2001, p. 4).

As demais características são as mesmas do Modelo de Baumol, apresentando a equação:

$$n = (i Y / 2 a)^{1/2}$$

Onde:

$n =$	<i>representa o número de transações</i>
$i =$	<i>a taxa de juros do mercado</i>
$Y =$	<i>valor da entrada de caixa</i>
$a =$	<i>custo fixo por transação (aplicação – resgate)</i>

Neste modelo tem-se um acúmulo de recursos que podem ser aplicados constantemente e uma saída única. Este modelo apresentará a quantidade ótima de transações que proporcione a obtenção de lucro.

#### 2.1.8.4 Modelo de Miller e Orr

Enquanto o modelo de Baumol, Beranek e o Caixa Mínimo Operacional consideram que os fluxos de caixa são conhecidos, o modelo Miller e Orr trabalha com fluxos imprevisíveis. Este modelo concebe a existência do saldo em caixa e a possibilidade de rentabilizar estes recursos através de investimentos financeiros.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 557) afirmam que o modelo “supõe que a distribuição dos fluxos de caixa líquidos diários (entradas menos saídas de caixa) é normal”. Desta forma, este saldo diário poderá ser um valor maior ou menor do que o esperado, justamente por reconhecer a imprevisibilidade dos fluxos.

Villalba e Sousa (2001, p. 5) entendem o modelo Miller e Orr como um “modelo probabilístico que considera a aleatoriedade do comportamento do caixa, numa distribuição normal”. Reconhecem que, desta maneira, o modelo se adequa melhor à dinâmica do mercado porque proporciona o reconhecimento das imprevisibilidades, sendo mal aceito pelos administradores que preferem não correr riscos.

Sousa e Abrantes Filho (1998, p. 3) ratificam que o Modelo de Miller e Orr “é o único que considera o risco decorrente das flutuações nos fluxos de caixa” e, por isso, integra-se formalmente aos modelos financeiros de análise de risco.

O modelo Miller e Orr reconhece que os fluxos são aleatórios e por isso estabelece limites de controle de saldo, estabelecendo um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa. Assaf Neto e Silva (2002, p. 93) esclarecem informando que o saldo estando abaixo do limite inferior (mínimo) ocorre a necessidade de resgates. Na circunstância do saldo encontrar-se no limite superior (máximo) acontece a aplicação dos recursos. Estes dois atos favorecem a liquidez e a maximização do lucro, conforme apresenta a Figura 5.

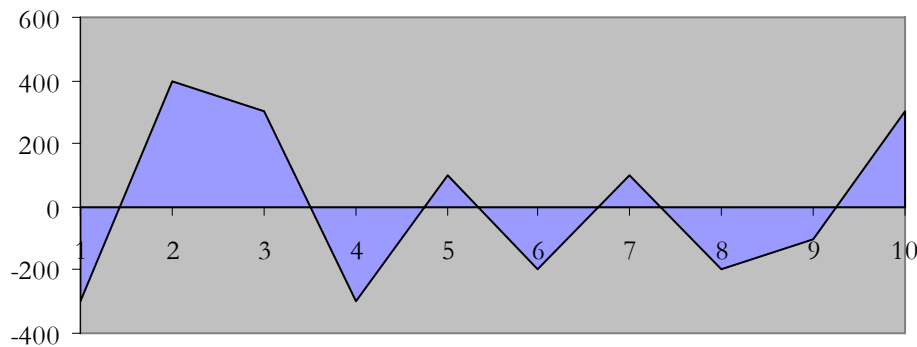


Figura 5 - Gráfico do Modelo Miller - Orr

Nota: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2002, p. 94).

A figura acima demonstra estas movimentações de aplicações e resgates com o propósito de restabelecer o saldo de caixa necessário. Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 96) estes volumes de saída e entrada devem ser suficientes para manter o caixa em um nível chamado ponto de retorno.

Este ponto de retorno pode ser obtido pela fórmula:

$$Z^* = m + (0,75 b \&) / i$$

Assaf Neto e Silva (2002, p. 93) apresentam a equação acima onde:

$Z^*$ =	<i>volume de caixa ótimo</i>
$m$ =	<i>ao menor volume de recursos que pode ocorrer no caixa</i>
$b$ =	<i>ao custo das transações individualmente, resgates e aplicações</i>
$i$ =	<i>a taxa de juros diária</i>
$\&$ =	<i>a variância diária do caixa.</i>

Assaf Neto e Silva (2002, p. 97) definem ainda o Modelo Miller e Orr como flexível, pois permite adaptação de acordo com as características das empresas.

Villalba e Sousa (2001, p. 5) esclarecem o modelo informando que o mesmo parte do pressuposto de que os fluxos de caixa líquidos da empresa têm uma distribuição normal de probabilidade com média zero e que não há variação do desvio padrão através do tempo, como também não há correlação entre os fluxos de caixa ao longo do tempo.

Villalba e Sousa (2001, p. 5) informam também que o modelo apresenta três níveis de caixa, um nível mínimo, ótimo e um máximo e apresentam o funcionamento do modelo:

- 1) determina-se o nível de caixa mínimo, considerando a tolerância ao risco;
- 2) este caixa oscilará dentro de um intervalo pré-determinado de mínimo e máximo;
- 3) as intervenções ocorrerão quando estes limites mínimos e máximos foram ultrapassados, tomando-se, então, a medida de saneamento, resgate ou aplicação dos recursos.

Graficamente tem-se:

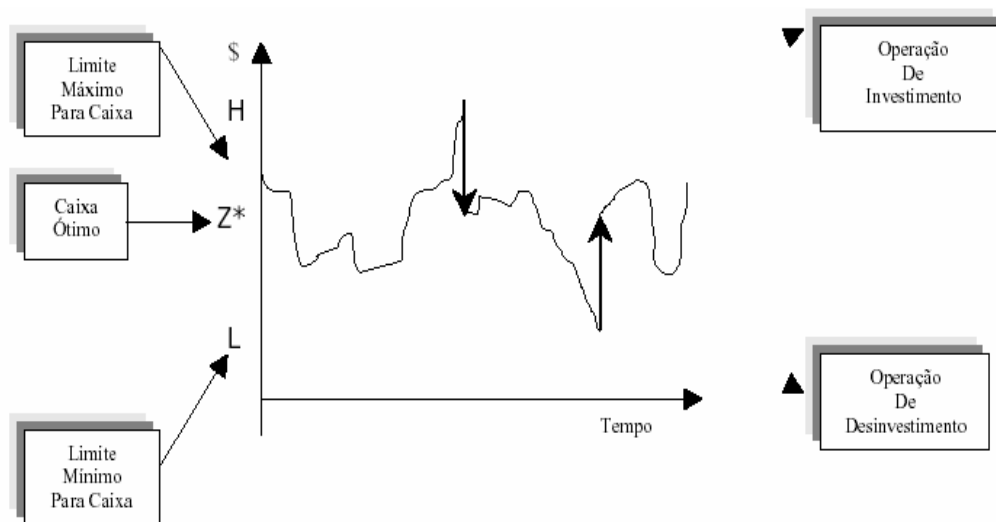


Figura 6 - Gráfico do Modelo Miller e Orr

Fonte: Villalba e Sousa (2001, p. 5).

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 558) também esclarecem o modelo chamando a atenção para os níveis de caixa e acrescentando alguns dados que as empresas necessitam definir a fim de executá-lo:

- a) determinar limite inferior de saldo em caixa, relacionado a um saldo mínimo de segurança determinado pela empresa;
- b) projetar o desvio-padrão dos fluxos de caixa diários;



- c) determinar a taxa de juros;
- d) prever os custos de transação resultantes das aplicações e resgates dos recursos.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 558) concluem que este modelo “esclarece bem as questões básicas do administrador” porque apresenta de forma eficaz a relação entre o ponto ótimo de retorno, isto é, o saldo mínimo de caixa e os custos de transação. E que este ponto ótimo está diretamente relacionado “à variabilidade dos fluxos de caixa”.

#### 2.1.8.5 Modelo do Dia da Semana

Este modelo apresenta-se como uma forma de prever o comportamento do caixa, segundo um padrão observado. Assaf Neto e Silva (2002, p. 97) dizem que “o comportamento do caixa no tempo quase sempre é afetado por uma variável sazonal”. Observam-se empresas que têm recebimentos concentrados em determinados momentos do mês ou nos finais de semana e a partir daí faz-se a previsão do fluxo diário através de um “ajustamento”, levando-se em conta esta sazonalidade.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 98), o componente sazonal de cada mês ou dia é calculado neste modelo e considerando o saldo final de caixa para o final do mês, faz-se a projeção para o fluxo de caixa diário.

Tabela 1 - Modelo dia da semana

<b>Dia</b>	<b>Participação</b>	<b>Desvio</b>
Segunda	0,21	$0,21 - 0,20 = 0,01$
Terça	0,22	$0,22 - 0,20 = 0,02$
Quarta	0,17	$0,17 - 0,20 = -0,03$
Quinta	0,15	$0,15 - 0,20 = -0,05$
Sexta	0,25	$0,25 - 0,20 = 0,05$
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>0</b>

Nota: Tabela adaptada de Assaf Neto e Silva (2002, p. 98).

Assaf Neto e Silva (2002, p. 98) concluem que ao conhecer a previsão de caixa para o final do mês pode-se estimar a necessidade diária mantendo o caixa em menor volume possível.

Villalba e Sousa (2001, p. 6) consideram que a escolha de um ou outro modelo será determinada após a consideração, por parte da empresa, de fatores relevantes como a questão dos custos gerais e de transação, o ramo de atividade, o nível de endividamento da empresa, a

sua imagem e relacionamento. As características das empresas, necessidades e o objetivo que se pretende alcançar determinarão a escolha do método mais eficaz.

### **2.1.9 Fluxo de Caixa**

A determinação de um saldo mínimo de caixa proporciona a capacidade de melhor gerenciamento dos recursos e o acompanhamento diário destes recursos determinará as decisões e a consecução da rentabilidade. O fluxo de caixa facilita este acompanhamento, pois nele são registrados os recursos a receber e a pagar.

O fluxo de caixa é um instrumento que administra todas as entradas e saídas de recursos da empresa em dado momento. Ele facilita o planejamento dos recursos necessários à conclusão do ciclo operacional das empresas. Com elaboração e acompanhamento do fluxo de caixa é possível prever as demandas de recursos e tomar decisões quanto aos saldos que ficam excedentes em caixa, tomando medidas eficazes (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.39).

Segundo Pinches (1990 apud MODRO, 2000, p. 6) o fluxo de caixa “é usado no gerenciamento financeiro porque ele é teoricamente correto, inambíguo e essencial para a saúde financeira da empresa.”

Assim, o fluxo de caixa é ferramenta indispensável para a administração financeira e controle dos recursos que deverão ficar disponíveis em caixa. No Brasil, não há a exigência do demonstrativo de fluxo de caixa, mas conforme elucida Matarazzo (1995), a demonstração do fluxo de caixa é essencial mesmo na atividade empresarial mais elementar.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 40) também confirmam esta importância do fluxo de caixa para as empresas, informando que este instrumento é fundamental para sinalizar os rumos que as finanças de uma empresa devem tomar.

Modro (2000, p. 7) apresenta uma analogia entre o nível de recursos financeiros que o administrador deve deixar em caixa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações da empresa, com o nível de água em uma caixa d'água. Modro (2000) informa que, assim, o gestor financeiro tem condições de prognosticar se ocorrerá escassez ou excedentes de caixa em função do nível desejado.

A Figura 7 apresenta esta analogia.

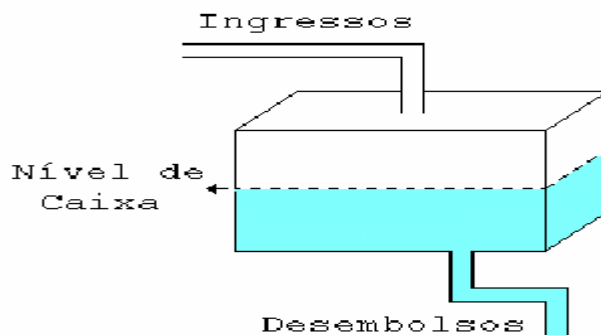


Figura 7 - Analogia entre o fluxo de caixa e uma caixa d'água

Fonte: Modro (2000, p. 7).

Assaf Neto e Silva (2002, p. 41) elucidam que o objetivo principal do gerenciamento dos fluxos de caixa é “atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos.”

Através do fluxo de caixa a empresa consegue visualizar e projetar suas necessidades, acompanhando diariamente sua operação.

## 2.2 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

As empresas de pequeno porte possuem suas peculiaridades, características próprias que lhes conferem determinada importância econômica, critérios específicos de classificação e uma gestão que, se por ora facultada a estas empresas rápida tomada de decisão, em muitas situações padece da ausência de ferramentas e recursos para mantê-las ativas.

Antes de adentrar no conceito de pequena empresa, é importante conhecer também conceitos de empresa. Lakatos (1997, p. 199) apresenta a empresa como “uma unidade produtora de bens e serviços, fundamentada na livre iniciativa individual, assim como na obtenção e livre disposição de renda”.

Entendendo a empresa como uma organização, Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1988, p.24) a caracteriza como sendo um instrumento vital para a sociedade, formada por indivíduos cujo comportamento e ação são voltados para determinadas metas ou objetivos.

A empresa é um organismo vivo, com desafios, necessidades e responsabilidades com a sua manutenção e sobrevivência daqueles que se ocupam em mantê-la. É formada por um ou mais indivíduos que trabalham com a intenção de atingir objetivos comuns e antecipadamente definidos, ligados a todas as áreas da empresa. Estes objetivos vão sendo

alterados à medida que a empresa cresce e define seu posicionamento no mercado. Desta forma, os objetivos de uma empresa estão ligados ao tempo de existência e ao seu tamanho (TACHIZAWA; FARIA, 2002, p. 34).

### **2.2.1 Critérios de definição para empresas de pequeno porte**

Não existe uma homogeneidade quanto aos critérios para classificação das empresas em relação ao tamanho. Esta diversidade de conceitos ocorre em função dos objetivos e fins que cada país ou órgão estabelece.

No Brasil, vários são os critérios que determinam o porte das empresas em microempresas, pequenas, médias e de grande porte. Segundo Matias e Lopes Júnior (2002, p.1), os critérios mais utilizados para a classificação das empresas de pequeno porte são o número de empregados, faturamento, investimentos (ativo permanente), capital registrado e quantidade produzida.

Classificar as empresas pelo porte tem inúmeras justificativas e diversos graus de importância. Podemos destacar os programas governamentais que buscam o desenvolvimento econômico e social como Sebrae e o Banco de Desenvolvimento Social (BNDES), dentre outros, que tratam as empresas de acordo com as suas necessidades, considerando que as dificuldades são distintas. Leone (1991, p.59) adota critérios que avaliam a empresa retratando a melhor forma sob o ponto de vista econômico, social e político. Para Leone (1991, p.55) “o critério escolhido e suas medidas vão depender efetivamente dos fins que se tem em vista.”

Filion (1996 apud PINHEIRO, 1996, p. 21-22) informa que os Estados Unidos foi o primeiro país a instituir a classificação de pequena empresa oficialmente, estabelecendo critérios de identificação como:

- a) ser possuída e operada individualmente;
- b) número de empregados não superior a 500;
- c) posicionamento no mercado não ser dominante;

Também se costuma classificar as empresas quanto ao porte utilizando critérios quantitativos e qualitativos combinados a diversos fatores como características sociais e políticas, além de indicadores econômicos. Estes critérios também são aliados a características próprias das empresas como atividade, região de atuação, dentre outras.

Vidal (1990, p. 21) destaca estes critérios para a classificação das empresas em porte agrupando-os da seguinte forma:

a) quantitativos – empresas com características familiar e sem organização profissional e com incipiente estrutura administrativa;

b) qualitativos combinados - apresenta estrutura financeira inadequada com ausência de organização.

Já Pinheiro (1996, p. 22) apresenta uma combinação destes dois critérios e informa que esta combinação permite uma categorização mais adequada, reconhecendo que na prática o critério quantitativo prevalece em consequência de apresentar maior facilidade na obtenção dos dados e análise.

Utilizar critérios para determinar o tamanho das empresas favorece o desenvolvimento da empresa de pequeno porte, pois este tipo de empresa passa a usufruir os serviços diferenciados proporcionados pelos órgãos governamentais, bem como incentivos fiscais.

Os incentivos fiscais, atualmente, são distintos para as microempresas, pequenas, médias ou grandes empresas, bem como programas de concessão de crédito em bancos públicos e também privados.

O BNDES classifica as empresas utilizando o faturamento operacional bruto auferido durante um ano com o produto da venda de bens e serviços prestados, já o Sebrae distingue as empresas quanto ao seu porte por número de funcionários ou faturamento operacional bruto.

Outras instituições apresentam diversas classificações. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota em suas estatísticas o critério de classificação pelo número de empregados. As instituições financeiras utilizam-se do critério do faturamento em suas operações de crédito. A Receita Federal também utiliza o critério do faturamento para efeitos da política fiscal.

A classificação pelo faturamento apresenta o tamanho da empresa, seu volume operacional, e a classificação pelo número de empregados mostra os dados econômicos e sociais como: absorção de mão-de-obra, patamar de renda e produtividade.

Matias e Lopes Júnior (2002, p.1) comentam que as duas classificações principais são por faturamento e número de empregados e que a primeira está diretamente ligada à questão fiscal e legal e a segunda, em termos gerais, é a mais usada, inclusive pelo Sebrae e por outras instituições de amparo à pequena empresa.

A diversidade de critérios adotados pelos diversos órgãos consta no Quadro 1, a seguir:

<b>Entidade</b>	<b>Critério</b>
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	<p>Número de pessoas ocupadas:</p> <p><b>a) Indústria</b>  Micro - até 19 pessoas  Pequena de 20 a 99 pessoas  Média - de 100 a 499 pessoas  Grande - acima de 500 pessoas</p> <p><b>b) Comércio e Serviços</b>  Micro - até 9 pessoas  Pequena - de 10 a 49 pessoas  Média - de 50 a 99 pessoas  Grande - acima de 100 pessoas</p>
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	<p><b>Número de pessoas ocupadas</b>  Micro - até 19 pessoas  Pequena - de 20 a 99 pessoas  Média - de 100 a 499 pessoas  Grande - acima de 500 pessoas</p>
Ministério do Trabalho	<p><b>Número de pessoas ocupadas</b>  Micro - até 9 pessoas  Pequena - de 10 a 99 pessoas  Média - de 100 a 499 pessoas  Grande - acima de 500 pessoas</p>
BNDES	<p><b>a) Receita anual</b>  Micro - até R\$ 1.200.000,00  Pequena - até R\$ 10.500.000,00  Média - até R\$ 60.000.000,00  Grande - acima de R\$ 60.000.000,00</p> <p><b>b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizada no empreendimento.</b></p>

Quadro 1 - Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação de empresas

Nota: Adaptado de Pinheiro (1996, p. 265).

A lei do Simples (9.317/96) e o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foram criadas na década de 90, no Brasil, com a finalidade de proporcionar tratamento diferenciado no tocante aos tributos. Em 2005, com a Lei 11.196, foram estabelecidos novos limites de Receita Bruta anual, uma elevação de 100% em relação ao parâmetro anterior, reconhecendo como microempresa aquela que fature volume igual ou inferior a R\$ 240 mil/ano e como empresa de pequeno porte a que possui faturamento igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões/ano.

### 2.2.2 Empresas de Pequeno Porte no Brasil e no Mundo

As empresas de pequeno porte predominavam na economia mundial até o século XVIII. Com o advento do capitalismo e da Revolução Industrial surgem as grandes

corporações e as empresas de pequeno porte sofrem restrições de toda ordem, reflexo deste novo contexto. A partir da Segunda Guerra Mundial, estas empresas voltam a fazer parte importante da economia, principalmente pela sua capacidade de rápida adaptação ao capitalismo e possibilidade de desenvolvimento mais equilibrado (DOMINGOS, 1995, p. 44).

No Brasil, o crescimento das empresas de pequeno porte fez-se relevante a partir da década de 80, com os impactos sofridos pela economia em função da crise do petróleo e mais adiante com os planos econômicos em busca da estabilização da economia. Estes aspectos proporcionaram o surgimento, em maior grau, de negócios de pequeno porte passando a ser o vetor de geração de oportunidade de trabalho (CHAVES JÚNIOR, 2003, p. 8).

Segundo Antonik (2004, p.1), no Brasil existem cerca de 6 milhões de empresas e deste total, 99% são consideradas micro e pequenas. O segmento de comércio tem a maior representatividade, com 45% do total das empresas, seguido pelo setor de serviços com 37% e a indústria representando 18%, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição do número de empresas por segmento no Brasil -2004

Porte	Indústria		Comércio		Serviços		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
<b>Micro</b>	939.267	17,80	2.412.652	45,80	1.923.389	36,40	5.227.308
<b>Pequenas</b>	48.314	19,70	88.941	36,20	108.203	44,10	245.458
<b>Média</b>	9.856	33,30	5.724	19,40	13.999	47,30	29.579
<b>Grande</b>	1.580	7,00	2.955	13,20	17.89	79,80	22.434
<b>Total</b>	999.017	17,90	2.512.272	45,1	2.063.490	37	5.574.779

Fonte: RAIS 2002. Extraído de Antonik (2004, p. 1).

Considerando que o caminho natural de todo organismo é o crescimento, as pequenas empresas geralmente surgem a partir do crescimento das microempresas. Lodi (1986) afirma que, com o crescimento das atividades e das operações empresariais, surge a necessidade de um maior número de pessoas para que se consiga realizar todo o trabalho existente na empresa. Há também os casos de empreendedores que por experiência, por apresentar capital suficiente ou um projeto de maior vulto, já institui, no nascedouro, uma empresa de pequeno porte considerando a classificação do Sebrae.

Matias e Lopes Júnior (2002, p. 8) ressaltam a relevância que possuem as pequenas empresas e complementam que esta importância não ocorre somente nos países em desenvolvimento, como o caso do Brasil, mas também em países desenvolvidos. Os autores

concluem ratificando a importância destas empresas para a evolução e engrandecimento das economias, pois contribuem sobremaneira com a geração do produto nacional bruto já que atuam com grande extensão locacional espalhando-se por todo o território das nações e proporcionando a interiorização das mesmas.

Segundo dados da *Comission Européenne* (2004), na Europa, as empresas de pequeno porte, ou pequenas empresas, representam cerca de 90% do total das empresas constituindo o “motor da inovação e da criação de emprego na Europa” conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Importância das micro e pequenas empresas no mundo

<b>Países (anos da pesquisa)</b>	<b>% das empresas</b>	<b>% dos empregos</b>	<b>% do PIB</b>
Alemanha (1995)	99,7	65,7	34,9
Austrália (1995)	96,8	50,2	
Canadá (1995)	99,8	60	57,2
China (1992)	84,3	69,5	
Coréia do Sul (1992)	99,8	78,5	
Espanha (1995)	99,7	63,7	64,3
Estados Unidos (1992)	99,4	53,7	
França (1995)	99,9	73,8	27,1
Hong Kong (1993)	97,9	63	
Itália (1995)	99,7	49	
Japão (1996)	98,8	76,6	
México (1993)	98,2	50,8	
Portugal (1995)	99,5	74,4	

Fonte: Banco de Desenvolvimento Social (BNDES, 2003). Extraído de Chaves Júnior (2003, p. 11).

A Itália é um exemplo de histórias de sucesso com empresas deste porte. Enquanto as grandes corporações italianas passam por mudanças significativas com possíveis impactos à economia daquele país, ao contrário do que se poderia esperar, o desenvolvimento e o poder econômico continuam em crescimento sustentados justamente pelas pequenas e médias empresas que possuem grande representatividade neste país (ANTONIK, 2004, p. 1).

Longenecker (apud TERENCE, 2002, p.58) afirma que as pequenas empresas colaboram com o bem estar econômico das nações, pois produzem parte do total de bens e serviços. Acrescenta que estas empresas apresentam algumas qualidades que acabam por produzir contribuições diferenciadas enquanto:

a) disponibilizam muitas oportunidades de emprego para a população. Considerando que as grandes empresas se encontram em processo de achatamento, demitindo funcionários, as pequenas contribuem com a geração de novos empregos;

b) estimulam a competição;



c) auxiliam as grandes corporações porque desempenham funções de suporte ligando produtores a clientes;

d) produzem bens e serviços com maior eficiência, pois não possuem estruturas complexas.

A Figura 8 apresenta informações sobre a importância econômica e social das pequenas empresas no Brasil. Elas representam 20% do PIB nacional e 59% dos trabalhadores oficialmente ocupados. Representam também 29% das empresas exportadoras e nesta pesquisa de 2002, 98% das empresas ativas.

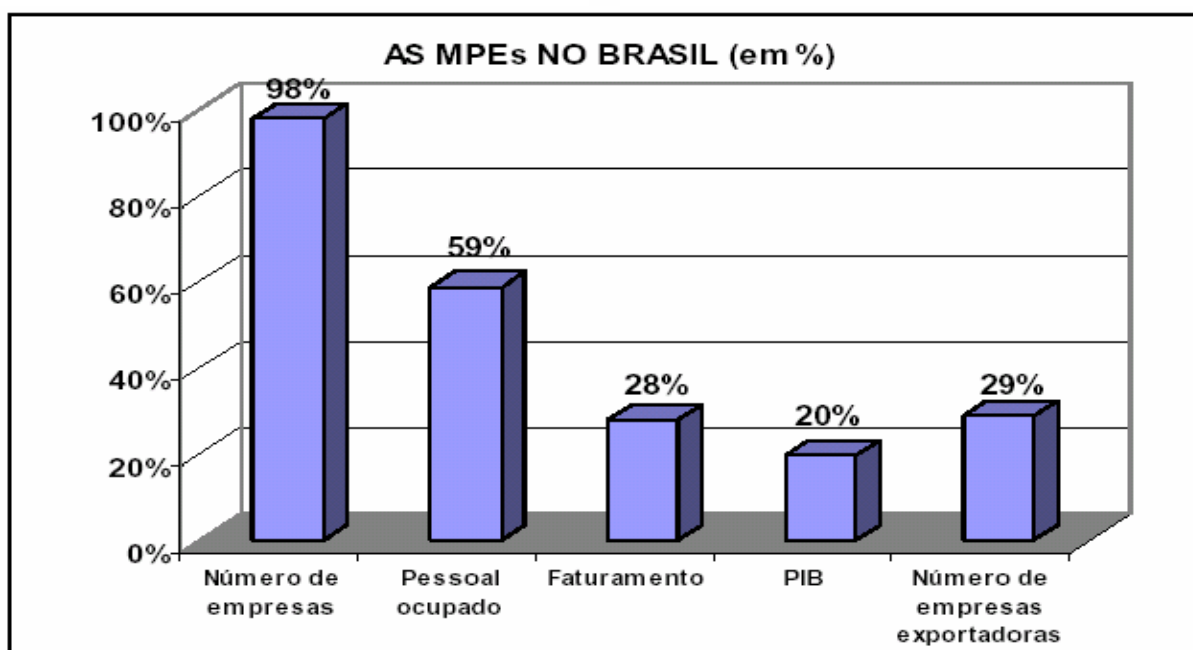


Figura 8 - A importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil - 2002

Fonte: Sebrae (2004).

As empresas de pequeno porte são, muitas vezes, laboratórios de empresários iniciantes, empreendedores, que, vislumbrando uma nova forma de construir suas vidas, investem suas economias e partem na realização de seus sonhos através da constituição de seus negócios. Desta forma, estes novos negócios desempenham um papel essencial na geração de empregos e no próprio dinamismo da economia.

Muitas destas empresas surgem após o cerceamento do vínculo empregatício de seus idealizadores ou como consequência do histórico familiar empreendedor. Nascem como empresas de sucesso, porém não são providas de estrutura para manter sua capacidade produtiva, capacidade de manter o pagamento pontual de suas obrigações, capacidade de cobrar os atrasos e de conquistar o mercado consumidor. Seus gestores, muitas vezes, voltados somente para o comercial, não planejam, não buscam conhecimento na concorrência

e se vêem às voltas com as rotinas diárias, tomados pela dinâmica do crescimento ou pelo viés da inércia, que, em ambos casos, podem levar à descontinuidade (KASSAI, 1997, p. 7).

Sebrae (2004) apresenta um relatório realizado com empreendedores de empresas extintas e ativas buscando apresentar os motivos que levam pessoas a constituir ou participar de empresas. Esta pesquisa confirma que nas empresas extintas 61% buscou a constituição de uma empresa por falta de emprego e desejo de ter um negócio próprio, mas sem possuir a experiência necessária para continuidade do empreendimento, conforme ratifica a pesquisa com apenas 10% dos entrevistados com experiência anterior, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Motivos para constituir ou participar da sociedade, segundo os proprietários das empresas extintas e ativas

Motivos	Empresas	
	Extintas (%)	Ativas (%)
Desejo de ter o próprio negócio	41	38
Estava desempregado	20	16
Identificou uma oportunidade de negócio	19	15
Para aumentar renda / melhorar de vida	16	7
Tinha experiência anterior	10	5
Foi demitido e recebeu FGTS / indenização	5	3
Por influência de outras pessoas	5	4
Tinha capital disponível	5	2
Tinha tempo disponível	5	1
Outro motivo	5	3
Estava insatisfeito no seu emprego	4	3
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	3	2
Aproveitou incentivos governamentais	3	1

Fonte: Sebrae (2004).

A seguir, o estudo foca a gestão financeira na pequena empresa, apresentando a visão de teóricos sobre as dificuldades que estas empresas apresentam.

### 2.2.3 A Gestão Financeira na Empresa de Pequeno Porte

Constata-se que as empresas de pequeno porte apresentam características peculiares como estrutura organizacional simples, pouca burocracia, rapidez de resposta e flexibilidade. Estas características são positivas considerando um contexto dinâmico e objetivo onde elas nascem e se desenvolvem atualmente; porém apresentam algumas limitações que proporcionam a geração de muitos obstáculos ao desenvolvimento como a limitação de recursos humanos e financeiros (DEITOS, 2002, p. 29).

Conforme as características da pequena empresa e dos seus empreendedores é natural observar a ausência de conhecimentos específicos para uma adequada gestão administrativa e financeira. Lucato (2003, p.36) reconhece que muitos gestores de empresas de pequeno porte

seguem a intuição ou param no tempo em relação à busca de conhecimento e ferramentas atualizadas e provocam, assim, uma ausência de conhecimentos que compromete a manutenção da empresa.

Nas empresas de pequeno porte o perfil do administrador financeiro destoa do que se tem como necessário para uma boa gestão. Matias e Lopes Júnior (2002, p. 54), em pesquisa realizada com empresas deste porte, detectaram que os gestores destas empresas não dedicavam tempo algum para o planejamento e para o acompanhamento financeiro. Eles ressaltaram também que estes administradores confiavam mais no feeling do que nos números, muitas vezes por não dominar ou não conhecer as ferramentas de gestão existentes.

Kassai (1997, p. 7) também levanta esta questão e informa que pesquisas realizadas nesta área observaram que os empreendedores destas empresas de pequeno porte apresentam como características o fato de terem iniciado cedo a trabalhar, oriundos de famílias carentes, possuindo conhecimentos técnicos em relação ao negócio, porém sem conhecimento sobre administração ou gestão.

Kassai (1997, p. 7-8) conclui que, em função destas características, é comum verificar que as empresas de pequeno porte apresentem várias dificuldades no tocante à gestão. Estes empreendedores se deparam com problemas de administração de pessoal, produção, compras e capital de giro. Este último ponto constitui uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, “a compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio”.

Lucato (2003, p. 36) sintetiza afirmando que a defasagem de competências nas empresas de pequeno porte concorre para resultados declinantes. Bortoli Neto (1980, p. 45) afirma também que as empresas de pequeno porte nascem e se desenvolvem a partir da sensibilidade e do talento de seus gestores, mas que estes gestores apresentam carência quanto os aspectos contábeis e financeiros, dificultando a gestão e continuidade dos negócios.

Pinheiro (1996 apud KASSAI, 1997, p. 7) informa que esta questão da ausência de conhecimentos específicos corrobora para a ocorrência de altas taxas de rotatividade entre as empresas de pequeno porte.

Coelho (2002, p. 43), em pesquisa realizada no município de Salvador-Ba, detectou que empresários que tiveram que fechar suas empresas, não apresentavam conhecimentos nem experiência em gestão empresarial e alguns não conheciam nem o ramo onde atuaram.

Kassai (1997, p. 7) também comenta esta questão da ausência de conhecimento para gerir que ocorre nas pequenas empresas e informa que diversas pesquisas realizadas com empreendedores atuando neste segmento demonstram a existência de dificuldades de gestão

de diversos níveis e a necessidade de cursos que promovam formação específica nas áreas deficitárias.

Oliveira (2002, p. 94) destaca em sua pesquisa que, embora a maioria das empresas pesquisadas – 53% - desenvolva controles de custos e despesas, controlando assim as saídas de caixa, ainda é grande o percentual daquelas que não fazem nenhum controle ou onde este controle é pouco desenvolvido – 40% . Oliveira (2002) ressalta que percebe o início de profissionalização nestas empresas pesquisadas e ratifica ser fundamental manter o controle do caixa para “satisfazer as obrigações e para minimizar problemas que podem surgir decorrentes de atrasos nos recebimentos ou queda nas vendas”.

Kassai (1997, p.8) confirma que a administração é a parte mais sensível desta carência de conhecimento e que estes empreendedores se deparam com todo o nível de problema desde os assuntos relacionados aos recursos humanos aos problemas de gestão do capital de giro, gestão do caixa. Ela considera o aspecto financeiro o mais importante e onde estas pequenas empresas estão menos assistidas.

A carência de recursos é outro aspecto que interfere na continuidade destas empresas. Em pesquisa realizada com pequenos empresários sobre as dificuldades que enfrentam, cerca de 40% informaram que a descapitalização é o maior problema. Então, ausência de recursos e má gestão destes provocam a deterioração do negócio e sua conseqüente falência (RESNIK, 1990, p. 23).

O relatório apresentado pelo Sebrae (2004) em conjunto com a Fundação Universitária de Brasília, com o objetivo de detectar os motivos para elevado índice de mortalidade entre as empresas brasileiras de pequeno porte ratifica os conceitos teóricos, pois apontou, em primeiro lugar, fatores que se relacionam com a questão do caixa: falta de capital de giro, problemas financeiros e falta de conhecimentos gerenciais. Estes itens tiveram forte pontuação, demonstrando realmente a necessidade de entendimento e gestão do caixa. A Tabela 5 apresenta o resultado desta pesquisa.

Tabela 5 - Principais razões do fechamento das empresas no Brasil segundo o número de pessoas ocupadas (%)

<b>Número de pessoas</b>	<b>Falta de capital de giro</b>	<b>Problemas financeiros</b>	<b>Falta de crédito</b>	<b>Falta de clientes</b>	<b>Recessão econômica</b>	<b>Falta de conhecimentos gerenciais</b>
<b>Com 1 pessoa</b>	36	7	7	20	20	5
<b>Com 2 até 9 pessoas ocupadas</b>	42	25	17	26	12	7
<b>Com 10 até 19 pessoas ocupadas</b>	67	17	17	17	17	33

Fonte: Sebrae (2004).

O conhecimento das necessidades, prazos e volumes, conhecimento do mercado, da concorrência, a atualização das informações e o planejamento estruturado são fundamentais para uma boa gestão. O controle do caixa constitui o âmago da gestão financeira, precisando existir níveis de saldo em caixa apropriados às necessidades, volumes e prazos, de acordo com as características de cada empresa.

Sem controle e conhecimento dos fatos não há administração eficaz. Resnik (1990, p. 6) também apresenta a administração como ponto fraco destas empresas de pequeno porte, pois muitos de seus gestores desconhecem ferramentas que direcionem estas empresas à perpetuidade. Considerando que a administração adequada das disponibilidades é vital para o bom funcionamento e sobrevivência das pequenas empresas e que todos os recursos devem ser otimizados, casando-se pagamentos com recebimentos, percebe-se que há um descompasso entre os volumes mantidos no caixa e a real necessidade do fluxo de pagamentos.

Este fato ficou mais fortemente percebido após a estabilização da economia (LUCATO, 2003, p. 17-18). Com o advento do Plano Real e gradual arrefecimento da inflação, houve, em primeiro momento, uma redução dos créditos disponibilizados pelas instituições financeiras, pois a “bolha” inflacionária e especulativa não mais maquiava os números das empresas, exigindo das instituições financeiras maior apuro na concessão dos créditos, exigindo que as empresas otimizassem seus recursos, apresentassem gestão eficaz.

Antes do Plano Real, a economia brasileira convivia com alta inflação que perdurou por mais de uma década. Neste cenário, os ativos sofriam correção diária e os recursos disponíveis eram aplicados em investimentos de curto prazo que os corrigiam, recompondo o valor “corroído”. Esta correção os tornava maior, em termos nominais, mascarando seu volume efetivo e toda a economia vivia com volumes não reais, ganhando ou perdendo em função da correção monetária.

Campos Filho (1999 apud CHEROBIM; FAMÁ, 1999, p. 5) apresenta o fato da mudança econômica ocorrida no Brasil, após o Plano Real, como fator determinante para um novo olhar sobre a administração de caixa.

A pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) levantou também o percentual de mortalidade das empresas de pequeno porte e os índices encontrados são preocupantes, pois das empresas com até 2 anos de constituição, 49,4% são encerradas. Este número eleva-se para 56,4% nas empresas com até 3 anos de fundação e 59,9% com até 4 anos de existência.

Na Bahia, esta taxa de mortalidade apresenta-se, na média, em 35% no primeiro ano, alcançando o patamar de 58% ao final de cinco anos, segundo pesquisa realizada entre 2000 e 2001, com base em empresas constituídas entre os anos de 1997 à 1999 e localizadas no município de Salvador (COELHO, 2002, p. 43).

A Tabela a seguir apresenta dados do Sebrae sobre a mortalidade em todo o país.

Tabela 6 - Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002) %

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
<b>2002</b>	48,7	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
<b>2001</b>	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
<b>2000</b>	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae (2004).

O Sebrae (2004) inclusive procurou apresentar os fatores determinantes da mortalidade, ou os fatores da perpetuidade, e na opinião dos empresários como fatores preponderantes para o sucesso estão: a escolha de um bom administrador e uso de capital próprio, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 - Fatores condicionantes de sucesso, segundo a logística operacional

Categoria	Fatores de Sucesso	% de Empresários
<b>Logística Operacional</b>	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Fonte: Sebrae (2004).

Corroborando novamente a teoria, o resultado da pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) conclui como causa principal para o fechamento das empresas a falta de capital de giro, seguida de problemas financeiros. A ausência de conhecimentos gerenciais também foi apontada como importante, conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>Percentual de empresários que responderam</b>
<b>Falhas Gerenciais</b>	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
<b>Causas Econômicas Conjunturais</b>	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica do país	14%
<b>Logística Operacional</b>	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
<b>Políticas Públicas e Arcabouço legal</b>	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: Sebrae (2004).

Esta ausência de recursos próprios ou disponibilizados pela economia é um fato, bem como a ausência de conhecimentos sobre gestão financeira. Segundo Matias e Júnior (2002, p. 22) as pequenas empresas não têm nenhum ou quase nenhum acesso a crédito de terceiros, muito menos ao tradicional mercado de capitais.

Matias e Lopes Júnior (2002, p.22) concluem que diante das dificuldades de obtenção de capital, resta ao gestor buscar as ferramentas de gestão adequadas, a fim de obter uma administração financeira eficaz.

Weston e Brigham (2000, p. 28-29) consideram ser imprescindível alterar os princípios financeiros e administrativos para a atuação na empresas de pequeno porte, em função de existirem grandes diferenças entre estas e as empresas de médio e grande porte, tanto na capacidade de obtenção de recursos junto aos mercados, bem como na forma como são geridas.

Segundo Weston e Brigham (2000, p. 28-29) a carência de recursos nas empresas de pequeno porte ocorrem, muitas vezes, em função da ausência de histórico financeiro e a escassez de conhecimento sobre as técnicas e ferramentas para uma eficaz administração financeira: ausência de profissionalização dos administradores.

Verifica-se a importância da gestão das disponibilidades sob o ponto de vista da continuidade das empresas, notadamente as de pequeno porte. A ótima gestão do caixa ocorrerá à medida que conhecimentos sobre planejamento, sobre a administração do capital de giro e utilização das ferramentas de controle do caixa fizerem parte do dia a dia do gestor financeiro. Assim, acredita-se que os índices de mortalidade apresentados pelas pesquisas sejam reduzidos à medida que as empresas consigam superar os obstáculos da escassez de recursos aplicando os conhecimentos sobre gestão financeira.

#### **2.2.4 Conceitos sobre gestão financeira**

A seguir, no Quadro 2, a síntese dos principais conceitos desenvolvidos neste trabalho, reconhecendo que a gestão ótima do caixa exige conhecimentos sobre administração financeira, planejamento de curto e longo prazo e capital de giro.



Conceitos	Autores	Síntese
a) Administração Financeira	Assaf Neto (2003, p.25); Braga (1995, p. 23); Archer e D' Ambrósio (1969, p.367); Hoji (2003, p. 21).	A gestão dos recursos financeiros em uma empresa tem importância vital para a consecução de suas atividades. As empresas de pequeno porte apresentam histórico de fraca profissionalização financeira, não atingindo assim o objetivo maior da administração financeira: a maximização do lucro.
b) Planejamento Financeiro	Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 522); Gitamn (2002, p. 434).	O planejamento é a base da gestão. Administrar com eficácia exige um plano de ação previamente elaborado, um objetivo a atingir. A gestão financeira nas pequenas empresas, segundo pesquisas realizadas, carece de um planejamento para que esta gestão origine os resultados necessários à continuidade da empresa.
c) Capital de Giro	Assaf Neto (2002, p. 14); Hoji (2003, p. 109); Gitman (2001, p. 459); Sousa e Abrantes Filho (1998, p. 1); Marques e Braga (1995, p. 51). Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 553) Cherobim e Famá (1991, p. 4)	O capital de giro é o combustível para que todos os processos em uma empresa sejam concluídos. De acordo com o segmento de atuação, a necessidade de capital de giro pode ocorrer ou não, constantemente ou sazonalmente. A história das empresas de pequeno porte apresenta não só a ausência destes recursos, assim como a ausência de conhecimentos sobre este tema e falta de disposição dos mercados financeiros em participar de investimentos em capital de giro.
d) Administração de Caixa	Braga (1995, p. 123); Frezatti (1997, p. 13); Hoji (2003, p. 157); Cherobim e Famá (1999, p.8) Sanvicente (1997, p. 140); Gitman (2001, p. 493); Vilalba e Sousa (2001, p. 1); Sousa e Abrantes Filho (1988, p. 2); Assaf Neto e Silva (2002, p. 22); Marques e Braga (1995, p. 57).	Em algum momento, todos os recursos de uma empresa passam pelo caixa. No caixa encontram-se, então, todos os recursos com disponibilidade imediata. A ausência de conhecimentos sobre administração e planejamento financeiro impossibilita a gestão eficaz deste caixa. As teorias ressaltam a importância da gestão do caixa como imprescindível para a sobrevivência das empresas, porém a prática apresenta este como um dos pontos cruciais para a continuidade de uma empresa. Mesmo com vendas e lucro uma empresa pode falir se não tiver recursos disponíveis para liquidação de suas obrigações.
e) Gestão de Caixa nas Empresas de Pequeno Porte.	Brasil e Brasil (2002, p. 2); Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1988, p. 24); Kassai (1997, p.7); Resnik (1990, p. 23); Chaves Júnior (2003, p. 8); Domingos (1995, p. 44).	As empresas de pequeno porte, pelas características que apresentam, são carentes de recursos humanos que dominem as técnicas e teorias sobre administração financeira, administração de caixa, e padecem também da ausência de recursos para investimento em giro, além de não contar com o mercado financeiro e de capitais para financiá-las. Diante desta problemática, as empresas deste porte sofrem com a descontinuidade e baixa rentabilidade.

Quadro 2 - Síntese dos conceitos

Nota: Elaboração própria.

### **3 TURISMO E HOTELARIA**

O segmento de meios de hospedagens é o escolhido para a pesquisa. Este segmento tem um papel de destaque para a manutenção e crescimento do turismo já que a hospedagem representa o principal suporte aos turistas seguido do segmento de alimentação.

O turismo representa, hoje, o segundo setor em investimentos no mundo. Conforme dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2006), em 2001, o turismo foi responsável por 6% do PIB global com a movimentação de 699 milhões de pessoas em todo o mundo e investimentos da ordem de U\$ 6,7 bilhões. É também considerado como um dos ramos que mais cresce no mundo. Ainda dados da OMT (2006) indicam que cerca de 180 (cento e oitenta) milhões de pessoas vivam direta ou indiretamente desta atividade em todo o planeta.

Com estes dados verifica-se que o turismo é considerado uma alternativa viável para o desenvolvimento de diversas regiões. O fluxo turístico gera empregos, investimentos em infra-estrutura e proporciona significativas melhorias para a condição de vida da população de regiões carentes. Por isso, este segmento vem gerando interesses de entidades públicas e privadas objetivando desenvolver as regiões e gerar riqueza para todos.

A sustentabilidade da atividade turística ocorrerá à medida que sua estrutura seja conduzida de forma profissional. O crescimento necessita ser acompanhado de suporte e atendimento de qualidade aos seus visitantes e, neste aspecto, enquadram-se os meios de hospedagem que devem possuir instalações e estrutura de atendimento adequados às necessidades e demandas do segmento turístico.

#### **3.1 O TURISMO EM SALVADOR**

A Bahia é um dos destinos mais procurados pelo turismo interno e externo. Atualmente ocupa a segunda posição como o destino mais importante para o turismo

internacional, dentre os estados brasileiros, e terceiro maior destino de turistas residentes no país. Dados da Secretaria da Cultura e Turismo do estado da Bahia (SCT) informam que, em 2004, a receita gerada pelo turismo representou 7,8% do PIB estadual, cifra em torno de US\$ 30 bilhões (BAHIA, 2006).

Salvador, capital do estado da Bahia, com população equivalente a 2.673.560 habitantes e área de 325 km<sup>2</sup> (IBGE, 2006) é o principal centro econômico e líder do turismo no estado representando significativa parcela dos números deste setor. Segundo dados da Bahiatursa (2000), Salvador representa 45% do turismo estadual.

Em 2004, segundo a Secretaria de Cultura e Turismo (SCT), em Salvador, o total de fluxo turístico (hoteleiro e extra-hoteleiro) foi da ordem de 2.280.530 turistas apresentando crescimento de 4% em relação ao ano de 2003. O volume recepcionado pelos meios de hospedagem foi de 668 mil turistas, sendo 501 mil brasileiros e 167 mil estrangeiros (BAHIA, 2006). Os turistas nacionais representaram 75% deste fluxo hoteleiro e, com estes números, a atividade hoteleira vivenciou uma expansão de 15% comparando-se com os números de 2003. No período de 1991-2001 o crescimento acumulado foi de 106,5%., conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Hóspedes Registrados nos MHs Classificados, segundo a Residência Permanente Salvador - 1991-2004

Ano	Nacionais	Estrangeiros	Total	Nacionais em %	Estrangeiros em %
1991	247.482	75.994	323.476	76,50	23,50
1992	220.333	98.573	318.906	69,10	30,90
1993	233.148	115.575	348.723	66,90	33,10
1994	252.134	118.684	370.818	68,00	32,00
1995	280.703	95.345	376.048	74,60	25,40
1996	316.597	87.514	404.111	78,30	21,70
1997	340.859	75.514	416.373	81,90	18,10
1998	355.153	76.782	431.935	82,20	17,80
1999	418.433	99.120	517.553	80,80	19,20
2000	408.740	96.963	505.703	80,80	19,20
2001	425.417	93.186	518.603	82,00	18,00
2002	482.809	67.666	550.475	87,70	12,30
2003	460.491	120.619	581.110	79,20	20,80
2004	501.037	167.012	668.049	75,00	25,00
<b>04/91 %</b>	102,45	119,77	106,52	-1,97	6,41
<b>04/03 %</b>	8,80	38,46	14,96	-5,35	20,44

Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo (SCT). Extraído de Bahia (2006).

Este incremento no fluxo de hóspedes nos meios de hospedagem teve como fator preponderante os investimentos que têm ocorrido nesse segmento com a construção e reforma dos equipamentos hoteleiros ampliando, assim, a oferta de unidades habitacionais – UHs. Em

2004, a capacidade receptiva dos meios de hospedagem de Salvador contou com 12 mil UHs e 26 mil leitos, segundo dados estatísticos da Secretaria de Cultura e Turismo (BAHIA, 2006).

A Tabela 10 apresenta uma síntese do desempenho turístico em Salvador nos anos de 1991 à 2004, informando o volume de receita gerada pelo setor nos meios de hospedagem, taxa de ocupação e número de hóspedes.

Tabela 10 - Resultados do Turismo Salvador - 1991-2004

<b>Ano</b>	<b>Nº Hóspedes (em mil)</b>	<b>Taxa Ocup. UHs (em %)</b>	<b>Nº Turistas (em milhões)</b>	<b>Partic. Tur. Estrangeiros (em %)</b>	<b>Receita Gerada (em US\$ milhões)</b>
1991	323,48	44,0	1,14	10,2	194,1
1992	318,91	47,3	1,03	13,1	246,5
1993	348,72	53,4	1,23	12,9	283,1
1994	370,82	54,3	1,35	12,2	364,4
1995	376,05	54,1	1,41	16,3	541,9
1996	404,11	49,7	1,71	13,7	623,5
1997	416,37	50,2	1,75	9,5	604,9
1998	431,94	51,9	1,71	10,6	569,4
1999	517,55	59,6	1,84	12,0	502,6
2000	505,70	65,8	2,01	15,9	520,0
2001	518,60	61,8	1,92	15,1	469,6
2002	550,48	54,5	2,06	16,6	509,2
2003	581,11	58,9	2,19	19,4	578,4
2004	668,05	62,1	2,28	19,4	607,3

Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo (SCT). Extraído de Bahia (2006).

Segundo dados da Bahiaturisa (2000), Salvador conta com 385 estabelecimentos hoteleiros sendo que, deste total, cerca de 60% possuem até 70 unidades habitacionais – UHs, Em 1991 este número estava em torno de 188 estabelecimentos elevando-se para 293 no ano de 2001.

Houve também crescimento na taxa média de ocupação dos hotéis. A taxa de ocupação de 2004 ficou dentre as maiores dos últimos 10 anos, conforme mostra a Tabela 11.

Tabela 11 - Taxa de Ocupação das UHs dos MHs Classificados (1) Salvador - 1991-2004

Mês	Ano											Variação	
	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	04/91	04/03
Jan	52,40	70,30	63,50	63,30	64,80	74,10	78,60	78,00	61,60	68,80	75,60	44,27	9,88
Fev	48,40	65,60	60,00	58,30	61,60	63,80	70,70	71,00	56,20	57,90	65,70	35,74	13,47
Mar	40,40	57,80	45,40	50,00	50,50	56,60	68,70	60,90	50,30	60,10	57,90	43,32	-3,66
Abr	39,70	54,40	45,50	45,90	52,70	49,90	63,80	58,80	48,10	54,50	54,70	37,78	0,37
Mai	37,40	37,70	40,30	40,40	45,70	50,70	51,90	56,00	49,60	50,80	51,20	36,90	0,79
Jun	35,40	39,00	37,20	35,80	33,90	48,10	52,50	52,70	42,80	42,50	49,60	40,11	16,71
Jul	53,80	54,90	51,90	51,70	55,60	69,80	68,30	67,40	57,70	59,70	62,60	16,36	4,86
Ago	52,10	48,40	47,50	50,10	47,60	58,90	67,00	63,00	58,10	57,70	64,10	23,03	11,09
Set	40,40	54,80	48,80	47,40	48,90	60,20	66,10	60,30	53,30	65,80	62,90	55,69	-4,41
Out	44,70	59,10	53,20	56,70	53,00	65,30	71,80	63,90	53,90	65,70	68,30	52,80	3,96
Nov	45,60	59,50	55,00	56,20	60,20	64,70	68,90	59,70	66,90	66,60	72,30	58,55	8,56
Dez	37,80	45,80	46,80	47,00	48,40	53,20	59,10	51,20	56,00	58,10	60,70	60,58	4,48
<b>Total</b>	<b>44,00</b>	<b>54,10</b>	<b>49,70</b>	<b>50,20</b>	<b>51,90</b>	<b>59,60</b>	<b>65,80</b>	<b>61,80</b>	<b>54,50</b>	<b>58,90</b>	<b>62,10</b>	41,14	5,43

Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo (SCT). Extraído de Bahia (2006).

A receita acumulada nos últimos 10 anos pelos turistas para os meios de hospedagem apresenta um crescimento acumulado da ordem de 212%.

Tabela 12 - Receita Gerada, segundo a Residência Permanente Salvador - 1991-2004

Ano	Receita (US\$ 1.000)			Participação %	
	Nacionais	Estrangeiros	Total	Nacionais	Estrangeiros
1991	149.521,89	44.596,06	194.117,95	77,03	22,97
1992	184.967,74	61.482,82	246.450,56	75,05	24,95
1993	189.114,41	94.013,79	283.128,20	66,79	33,21
1994	276.057,66	88.382,27	364.439,93	75,75	24,25
1995	405.307,22	136.604,19	541.911,41	74,79	25,21
1996	487.245,89	136.233,53	623.479,42	78,15	21,85
1997	481.257,60	123.665,64	604.923,24	79,56	20,44
1998	447.833,29	121.544,30	569.377,59	78,65	21,35
1999	350.610,54	152.029,93	502.640,47	69,75	30,25
2000	363.211,14	156.816,80	520.027,94	69,84	30,16
2001	353.811,35	115.756,80	469.568,15	75,35	24,65
2002	331.090,53	178.150,24	509.240,77	65,02	34,98
2003	284.740,00	293.680,00	578.420,00	49,23	50,77
2004	298.980,00	308.360,00	607.340,00	49,23	50,77
<b>04/91 %</b>	99,96	591,39	212,87	-36,09	121,03
<b>04/03 %</b>	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00

Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo (SCT). BOH's / FNRH's - Pesquisas Turismo Receptivo. Extraído de Bahia (2006).

A Bahia tem metas de crescimento no segmento turístico sendo que a cidade de Salvador participa ativamente para a consecução desta meta pois representa o principal destino do fluxo turístico do estado. O segmento hoteleiro faz parte central desta estrutura necessária para a obtenção dos números projetados pelo governo, conforme tabela abaixo, e, para isso, demanda diversos investimentos inclusive na capacitação de seus funcionários. Com mão-de-obra capacitada terá condições de gerir os recursos adequadamente e proporcionar o atendimento adequado para o crescimento que se projeta.

Tabela 13 - Metas do Turismo Bahia - 2005-2020

<b>Especificação</b>	<b>Cenário Forte</b>
<b>Fluxo Global de Turistas</b>	
Ano 2005	5,2 milhões
Ano 2010	7,7 milhões
Ano 2015	12,7 milhões
Ano 2020	22,8 milhões
<b>Impacto no PIB</b>	
Ano 2005	US\$ 2,6 bilhão
Ano 2010	US\$ 4,4 bilhões
Ano 2015	US\$ 8,3 bilhões
Ano 2020	US\$ 17,9 bilhões

Fonte: Secretaria de Cultura e Turismo (SCT). Extraído de Bahia (2006).

## 4 METODOLOGIA

Esta dissertação utiliza a metodologia de estudo de casos, buscando observar de maneira detalhada e profunda um assunto atual e vital para a saúde financeira das empresas: a administração de caixa.

Tem um caráter descritivo com enfoque qualitativo, pois busca registrar e interpretar os fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos estudados. Segundo Trivinos (1987, p. 110), o estudo descritivo tem o objetivo de “conhecer a comunidade, seus traços [...], seus problemas, [...] sua preparação para o trabalho, seus valores [...]”. O autor (1987) diz também que o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

A pesquisa baseada em estudo de caso, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Então, com a intenção de aprofundar o tema pesquisado e possibilitar comparações, escolheu-se realizar estudo de três casos em empresas com características similares seguindo, assim, o conceito de Tachizawa (2002, p. 48) que apresenta os estudos de múltiplos casos como forma de pesquisa que compara os casos escolhidos, baseando-se em similaridades ou diferenças entre as unidades pesquisadas.

A importância do estudo de casos também é ressaltada por Campomar (1991, p. 96) que enfatiza inclusive a importância deste método de pesquisa em administração porque permite a descoberta de situações que talvez não fossem descortinadas de outra maneira.

O método de estudo de casos apresenta três etapas, conforme apresenta Yin (2001, p. 73) que são:

a) a definição e planejamento incluindo, neste momento, a coleta dos dados bibliográficos e a seleção dos casos e confecção do protocolo de coleta dos dados;

b) a coleta propriamente dita com a consecução das entrevistas dos casos individuais e preparação dos relatórios;

c) a análise e conclusão dos casos, cruzando as informações e comparando com a revisão bibliográfica.

Segundo Gil (1999, p. 73), com frequência tem sido utilizado este método visto servir a pesquisas com propósitos de:

a) explorar situações reais cujos limites não estão claramente definidos;

b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Assim, o trabalho foi iniciado com a coleta de dados em fontes bibliográficas e documentais como livros, artigos, estudos teóricos, revistas científicas e, depois de definido o método do trabalho, fez-se a escolha de três empresas do segmento estudado, entrevistando os funcionários ou sócios responsáveis pela Gestão Financeira destas empresas, o que facultou o levantamento de informações relevantes sobre o objeto de pesquisa deste trabalho.

Em primeiro momento fez-se um pré-teste do instrumento de coleta com um dos entrevistados com o objetivo de verificar se as perguntas estavam adequadas para responder as questões do trabalho e em que pontos deveriam ser melhorados. A realização do pré-teste foi importante pois algumas questões tornaram-se mais claras e outras mais objetivas.

Após as correções realizadas com a ajuda do pré-teste, iniciou-se a realização das entrevistas que procurou identificar questões ligadas aos conhecimentos dos funcionários do setor financeiro sobre administração financeira, se estes conhecimentos são utilizados no dia a dia, se existe planejamento financeiro, como estão sendo dirigidos os processos operacionais das empresas e os reflexos sobre a administração de caixa.

O instrumento de coleta dos dados tem como escopo os pilares abordados na fundamentação teórica, que compõem a administração de caixa, e é dividido em três partes:



- 1) perguntas abertas seguindo os elementos estabelecidos na fundamentação teórica, buscando conhecimento profundo da maneira como estas empresas administram o caixa;
- 2) perguntas fechadas que têm a finalidade de qualificar a empresa, para, em seguida, traçar um perfil dos entrevistados citando função, formação acadêmica, tempo na função, na empresa, no setor e também um perfil das empresas como porte, faturamento, número de funcionários e número de unidades habitacionais;
- 3) questionário com perguntas fechadas que tratarão dos mesmos pilares abordados na entrevista com perguntas abertas.

As questões fechadas foram incluídas com o objetivo de, em estudo posterior, continuar a pesquisa de forma inferencial. Neste estudo, proporcionaram enriquecimento à etapa qualitativa, pois fazem um comparativo entre a percepção do entrevistado sobre alguns eventos ligados à administração de caixa e a ocorrência destes eventos na empresa, considerando os mesmos pilares abordados no roteiro com questões abertas.

Para a análise dos dados das questões fechadas, as afirmativas receberam uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 corresponde à mínima pontuação e 5 a pontuação máxima. Esta escala visa medir o grau entre a ocorrência e não ocorrência dos eventos, bem como a percepção do que o entrevistado considera irrelevante ou importante.

Após a compreensão das características específicas de cada empresa, fez-se a coleta dos dados com apoio do instrumento acima descrito, que se encontra em anexo. As três entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, facilitando a transcrição e análise dos dados.

As observações e conclusões estão apresentadas por empresa e, no final, apresenta-se um quadro comparativo que pretende demonstrar o perfil de cada empresa em relação aos processos da gestão do caixa – a administração financeira, o planejamento financeiro, o capital de giro - identificando como cada empresa realiza esta gestão e o grau de importância considerado para cada processo.

#### 4.1 CASOS ANALISADOS

A pesquisa qualitativa contemplou três empresas de pequeno porte da cidade do Salvador, capital do estado da Bahia, do segmento hoteleiro.

O critério de classificação deu-se quanto ao número de funcionários. Para o segmento de prestação de serviços são classificadas como Empresa de Pequeno Porte àquelas que

possuem de 20 à 99 funcionários, nos casos do IBGE e Ministério do Trabalho, e entre 10 e 49 funcionários no caso do Sebrae.

A seleção do segmento deu-se em função da importância para a economia da cidade e em virtude da sazonalidade de faturamento, fato que vulnerabiliza o caixa destas empresas, demandando uma gestão eficaz.

#### 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é composto por 23 questões abertas e 27 questões fechadas, relacionadas às quatro vertentes do estudo bibliográfico, com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, conforme mostra o Quadro 3.

<b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	<b>BLOCO DE QUESTÕES</b>
a) verificar o grau de conhecimento que possuem os dirigentes e funcionários da área financeira das três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador sobre a administração financeira;	<b>1</b>
b) descrever o perfil acadêmico e profissional dos dirigentes e funcionários do setor financeiro destas empresas;	<b>1</b>
c) investigar se existe planejamento financeiro de curto e longo prazo;	<b>2</b>
d) verificar como estas empresas de pequeno porte administram o ciclo operacional e conseqüentemente o capital de giro;	<b>3</b>
e) detectar a existência de controles diários dos pagamentos, recebimentos e saldos disponíveis;	<b>4</b>
f) verificar o grau de conhecimento e utilização dos modelos de administração de caixa;	<b>4</b>
g) verificar como administram especificamente o caixa, os controle existentes;	<b>4</b>
h) verificar a importância dada pelos gestores financeiros das três empresas aos pilares teóricos relacionados com a gestão de caixa: administração financeira, o planejamento financeiro e a administração do capital de giro.	<b>1, 2, 3 e 4</b>

Quadro 3 - Síntese dos objetivos

Nota: Elaboração própria

### 4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limitou-se à verificação de como três empresas de pequeno porte do ramo hoteleiro da região de Salvador, no estado da Bahia, administram seu caixa.

Assim, a pesquisa não está procedendo a análise econômico-financeira destas empresas nem analisando os demais processos que envolvem o negócio.

Outra limitação ocorre do fato desta pesquisa focalizar apenas as empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro, excluindo assim os demais segmentos e porte de empresas.

Em função da metodologia escolhida, estudo de casos, as conclusões não podem ser estendidas às demais empresas do segmento ou de outros setores. Esta limitação é explicada por Yin (1981, p. 22) quando o autor enfatiza que o estudo de caso apresenta uma base frágil para a generalização dos resultados, mas defende o método ressaltando sua finalidade que é a de “expandir ou generalizar proposições teóricas” e não o de “proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos.”

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS**

As reuniões foram pré-agendadas e o instrumento de coleta de dados apresentado ao respondente no momento da entrevista.

As três empresas foram visitadas nos meses de julho e agosto de 2006.

### **5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Nestas entrevistas foram investigados procedimentos das empresas em relação à administração de caixa e também questões acerca dos pilares que a fundamentam: a administração financeira, o planejamento financeiro e a administração do capital de giro.

As perguntas sobre a Administração Financeira visam verificar como funciona o setor financeiro, o conhecimento, a formação acadêmica que possui o gestor e os funcionários do setor e as dificuldades observadas. Os conhecimentos sobre a administração financeira refletem diretamente na boa gestão do caixa.

As questões sobre planejamento financeiro objetivam perceber se existe programação de despesas, projeção de crescimento e como a empresa se organiza para efetivar, no curto prazo, seus objetivos de longo prazo. Quando ocorre a existência de planejamento de curto e longo prazo, a gestão do caixa torna-se eficaz porque o planejamento orienta as necessidades que ocorrerão.

Nos quesitos sobre capital de giro a intenção é de apresentar a existência de conhecimentos sobre o ciclo operacional da empresa, sua eventual necessidade de capital de giro e como a área financeira faz a gestão dos prazos e necessidades e como organiza a obtenção dos recursos quando ocorre a demanda. Estes saberes facultam entendimentos sobre

as demandas inerentes ao negócio e ao operacional da empresa, permitindo uma previsibilidade no caixa.

As questões específicas sobre administração de caixa foram construídas para perceber como as empresas administram as disponibilidades. Como lidam com a possibilidade de escassez de recursos ou excedente, se utilizam ferramentas para acompanhamento das entradas e saída de recursos, se conhecem os modelos de administração de caixa e se os utiliza com a finalidade de detectar o saldo mínimo disponível a manter em caixa. Com este conhecimento do saldo mínimo adequado às necessidades, as empresas têm a oportunidade de otimizar os recursos e, assim, proporcionar maior rentabilidade a estes ativos através da redução de custo financeiro ou com ganho nas aplicações financeiras.

### **5.2.1 O “Hotel A”**

A empresa denominada “Hotel A”, pertence ao segmento de hotelaria da cidade de Salvador e fica situada no bairro da Barra. Foi fundada em 1992, estando há catorze anos no mercado. Possui 26 funcionários sendo três no setor financeiro. Possui 39 Unidades Habitacionais (UHs), faturamento anual em torno de R\$ 1.300 mil e está classificada como Empresa de Pequeno Porte segundo critérios da tributação.

A entrevista ocorreu com o Gerente Geral do Hotel, pessoa que é também responsável pelo Setor Financeiro. Ele está há catorze anos no cargo, tempo em que foi admitido na empresa neste mesmo cargo. É formado em Administração de Empresas e possui especialização em Administração.

Sobre a Administração Financeira, o respondente informa que o expediente no setor financeiro inicia-se com a conferência do relatório das receitas do dia anterior e dos pagamentos realizados, separando por tipo de pagamento se cheque ou dinheiro. Então se verifica o contas a receber do dia anterior, o contas a pagar do dia, pois cada setor realiza suas compras e envia a informação do pagamento para o financeiro. O Gerente Financeiro é o responsável por finalizar estes processos de recebimentos e pagamentos, diariamente. São três funcionários no setor financeiro, um responsável pelo contas a receber, contas a pagar e o Recursos Humanos (RH), um funcionário responsável pelo faturamento e o Gerente Financeiro que checa todas as informações.

Quanto à formação dos funcionários, a maior preocupação é que possuam conhecimentos de informática, gestão do fluxo de caixa, capacidade de negociar com fornecedores e conhecimentos na área comercial. Quanto à formação acadêmica, exige apenas

o segundo grau completo. Em função dos baixos salários que o segmento oferta, admite a dificuldade de admitir funcionários com maior conhecimento técnico.

Em relação às dificuldades encontradas no dia a dia do setor financeiro, o respondente informou que a maior dificuldade consiste em possuir muitas datas de pagamento, o que gera descompasso no fluxo de caixa. O grande desafio é conseguir centralizar ao máximo as datas de pagamentos, gerando assim menor necessidade de caixa e menor trabalho.

Nas questões sobre o Planejamento Financeiro, o “Hotel A”, informa que realiza o planejamento anual sempre em início de outubro, verificando a necessidade de cada setor. Este planejamento busca a manutenção dos apartamentos, manutenção geral do hotel, para ter a capacidade de competir em condições de igualdade perante o mercado.

Sobre a Administração do Capital de Giro, no “Hotel A”, o respondente informa que cada departamento realiza suas compras e o pagamento é acompanhado e realizado pelo financeiro. O prazo médio de pagamentos fica entre 20 e 30 dias, embora tenha fornecedores com sete dias de pagamento. Eles buscam sempre comprar e pagar dentro do mesmo mês. O entrevistado informou que procura sincronizar o prazo de recebimento de acordo com os prazos de pagamento aos fornecedores.

O entrevistado relatou que quando ocorrem necessidades de caixa procura primeiro postergar o prazo de pagamento junto aos fornecedores e em último caso recorrem a bancos. A previsão destas eventuais necessidades só ocorre porque existe um acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos, informa o gestor do “Hotel A”. Ele relatou ainda que é no período de baixa estação que mais ocorrem estas necessidades de utilizar recursos bancários para equacionar as necessidades de pagamentos, mas que atualmente o Hotel costuma utilizar recursos próprios para resolver estes eventuais descasamentos entre recebimentos e pagamentos.

No tocante à Administração de Caixa, especificamente, o entrevistado do “Hotel A”, informa que acompanha, diariamente, todos os pagamentos e recebimentos e analisa planilha semanal a fim de detectar se haverá alguma necessidade de recursos disponíveis. Informou também utilizar o fluxo de caixa diário como ferramenta de gestão.

O entrevistado relatou que quando faziam a distribuição anual dos lucros, o Hotel demandava sempre capital de giro de terceiros e passava por algumas dificuldades de caixa. Depois que passaram a distribuir o lucro mensalmente, reduziu bastante sua necessidade de recursos de terceiros. Desta forma, nos meses de baixa estação, o lucro distribuído é menor

que o distribuído nos meses de alta estação, ou não ocorre a distribuição dos lucros. Essa medida, segundo o entrevistado, reduziu significativamente a tomada de recursos bancários e conseqüentemente passou a ocorrer melhor controle sobre o saldo em caixa.

Em relação aos modelos de administração de caixa, o entrevistado não apresentou utilizar nenhum dos métodos para identificar o saldo mínimo ideal que o Hotel deve manter em caixa. O valor que habitualmente fica em disponibilidade é um valor aleatório, assim, acaba por deixar disponível em caixa ou bancos um valor que muitas vezes não utiliza em sua totalidade, ou eventualmente menor que as necessidades habituais.

No Quadro 4, o respondente avalia o grau de importância que concede aos aspectos da administração de caixa e a existência destes aspectos na empresa.

<b>Afirmações</b>	<b>Grau de utilização</b>	<b>Importância atribuída</b>
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	3	5
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	3	5
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	4	4
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	5	4
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	5	4
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	5	4
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	5	5
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fontes que serão utilizadas.	5	5
9-Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	5	5
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	5	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	2	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	5	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidade de dinheiro no caixa.	5	1
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	5	3
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	5	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro.	5	5
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	5	5
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	1	1

Afirmações	Grau de utilização	Importância atribuída
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	5	5
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	3	4
21-Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo Miller e Orr, Baumol, etc.	3	5
22-Os modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa/bancos atendendo às eventualidades.	1	5
23-O saldo que fica em caixa e em bancos (disponibilidades) vem dos recursos próprios da empresa.	5	5
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplências).	4	4
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	1	1
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	2	1
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	1	1

Quadro 4 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” - Hotel A

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.

Elaboração própria.

### 5.2.2 O “Hotel B”

A empresa denominada “Hotel B” atua no segmento de hotelaria da cidade de Salvador, localiza-se no bairro de Jardim de Alah e foi fundada em 1972, estando no mercado há 34 anos. Conta com 44 funcionários sendo quatro no setor financeiro e possui 70 Unidades Habitacionais (UHs). Seu faturamento anual está em torno de R\$ 1.750 mil, sendo classificada como Empresa de Pequeno Porte segundo critérios da tributação.

A entrevista ocorreu com o Diretor Financeiro do Hotel, pessoa que é também responsável pela área financeira de outras empresas do grupo. Ele está há nove anos no cargo, tempo em que foi admitido na empresa, neste mesmo cargo. Sua formação acadêmica é em Ciências Contábeis, com Pós-graduação em Gestão Empresarial e Mestrado em Contabilidade.

Quanto às questões sobre a Administração Financeira, o entrevistado do “Hotel B” relata que o dia a dia do setor financeiro é bem dinâmico e com volume relevante de contas a pagar e a receber, exigindo tempo e atenção dos funcionários. O gestor elucida que embora seja um hotel de pequeno porte, a quantidade de documentos que passa pelo financeiro é grande, em virtude da variedade de insumos consumidos pelo hotel mensalmente e a



necessidade de manter um estoque mínimo, fato que exige compras diárias. Informa também que existe um funcionário que é o encarregado do setor, um funcionário para o faturamento, um contínuo e um funcionário responsável pelo RH e que o dia a dia do financeiro é formado pela *“elaboração do faturamento, envio das faturas, realização da cobrança, a elaboração do fluxo de caixa, o pagamento das despesas e a conferência dos pagamentos e das contas da recepção<sup>1</sup>.”*

Quanto à formação do pessoal que trabalha no setor financeiro e o processo de admissão, o “Hotel B” apresentou preocupação com a formação dos seus funcionários e para novas admissões informou exigir três anos de experiência no setor financeiro e, no mínimo, cursando Administração ou Contábeis. A empresa reconhece que o nível salarial é impeditivo para a contratação de pessoal com melhor qualificação, mas também entende que são necessários alguns conhecimentos mínimos para que se possa desenvolver um bom trabalho neste setor, como o domínio da administração do fluxo de caixa, conhecimentos contábeis fiscais e conhecimentos de cobrança que afirma ser um desdobramento da gestão do fluxo de caixa. Hoje, do seu quadro funcional, dois funcionários são formados em Administração e os outros dois com o segundo grau completo, informa o entrevistado.

Quanto às dificuldades encontradas no setor e as possíveis melhorias, o respondente do “Hotel B” citou o fato de que os dados, principalmente do contas a receber, não serem imputados no financeiro e sim na recepção constitui uma das grandes vulnerabilidades do setor financeiro. Ele ressalta que a recepção é uma extensão do financeiro e que se os dados não forem bem imputados gera um descompasso no fluxo de caixa, pois o hóspede fica um tempo no hotel e só depois que fecha a conta é que se gera o contas a receber, dando um prazo a partir deste momento de fechamento da conta. Segundo o entrevistado, o grande desafio é fazer o filtro correto desde a chega do hóspede, pois somente com o controle da estadia poderá ocorrer a geração da fatura dentro do prazo estipulado pelo financeiro. Desta forma também o contas a pagar.

Quanto ao Planejamento Financeiro, o entrevistado informa que o “Hotel B” faz planejamento anual, faz orçamento e metas com o objetivo de manter e melhorar as instalações. Existe a preocupação de se manter no mercado, pois confirma que a concorrência é elevada. Ele afirma que *“nosso planejamento nos ajuda muito a definir nossos objetivos no que diz respeito a melhoria dos nossos equipamentos e serviços, para aumento de nossa competitividade”*. Assim, constantemente são realizados investimentos em ativos fixos,

---

<sup>1</sup> Utilizou-se o recurso *itálico* nas falas dos entrevistados para destacá-los do corpo do texto.

tecnologia e reformas em geral, pois a reforma tem início, por exemplo, em um andar e quando chega ao último já é hora de voltar ao andar inicial da reforma. Diz acessar recursos para este tipo de investimento no mercado financeiro através dos bancos de desenvolvimento regional, mas que não costuma tomar este tipo de recurso, pois o planejamento anual permite organizar seu fluxo de caixa e utilizar o lucro do negócio para estes investimentos. Ele considera arriscado tomar estes recursos porque considera pequena a margem de lucro. Prefere se “organizar dentro do planejamento e atribuir uma parcela do lucro para aplicar no longo prazo”. Em relação ao momento em que há necessidade de investimentos, o respondente do “Hotel B” afirma que esta necessidade é constante e permanente e ressalta que se o processo ocorrer constantemente, a empresa não deposita energia e recursos financeiros em um momento, além de não alterar seu dia a dia. Fazendo os investimentos de forma constante também evita onerar de forma abrupta o passivo

Na questão da Administração do Capital de Giro, o entrevistado explica, inicialmente, quanto ao processo de compras e prazos de pagamentos. Ele informou existir um Departamento de Compras separado do Setor Financeiro: “quem compra não paga”. O setor de compras costuma fazer três cotações e negociar o melhor preço e prazo; tem materiais com prazos de sete dias, outros com quinze dias; depende do produto e volume que se compra. O prazo médio oscila entre 20 e 30 dias, ficando no final em 30 dias. Assim que é realizada a compra, a informação é inserida no sistema e o financeiro acompanha, diz o entrevistado. No contas a receber, o “Hotel B” tem prazo médio de 30 dias, tempo que equivale a 80% de seu faturamento. Este prazo decorre após o fechamento da fatura que acontece a cada sete dias de estadia. Ao fechar a conta do hóspede, o respondente informa que concede em torno de 20 dias para o recebimento. A necessidade de eventuais coberturas das necessidades de recursos para o dia a dia é resolvida através da antecipação dos seus recebíveis. Segundo o respondente, a previsão destas eventuais necessidades de caixa só ocorre porque existe um sistema de acompanhamento do fluxo de caixa que é feito diariamente. Quanto aos períodos do ano em que existe uma maior demanda de recursos para cobrir eventuais descasamentos entre pagamentos e recebimentos, o “Hotel B” respondeu que geralmente ocorre nos períodos de baixa estação, pois há redução no faturamento muito embora os custos fixos permaneçam estabilizados. Ocorre também quando há mudança no perfil de seus clientes, de clientes privados para públicos, porque neste último caso há uma elevação no prazo de recebimento.

Em relação à Administração de Caixa o entrevistado do “Hotel B” informou que no período de baixa estação ocorre uma possibilidade maior de escassez, mas que o

acompanhamento diário do fluxo de caixa permite que o financeiro se organize tomando os recursos quando necessário. Quanto ao saldo mínimo que deve ser mantido em caixa, o “Hotel B” informa manter 10% do faturamento bruto por uma convenção particular, depois de analisar vários dias o fluxo de caixa, chegou a este %, mas que nunca utilizou nenhuma ferramenta para detectar qual o saldo ótimo que deve manter em caixa diariamente.

Quanto às eventuais dificuldades, o entrevistado do “Hotel B”, disse que em função de ter parte de seu faturamento concentrado em recebimentos de órgãos públicos e pessoas jurídicas privadas, tem algumas dificuldades quando há atraso no pagamento de faturas emitidas contra estes clientes. Quando isto ocorre, ele tenta prorrogar os pagamentos com os fornecedores, e, se persistir a inadimplência, atrasa o pagamento dos impostos; somente depois lança mão de recursos bancários.

No Quadro 5 o entrevistado, de maneira objetiva, informa quanto ao grau de importância que dá aos procedimentos da administração de caixa e o grau de ocorrência dos mesmos na empresa B.

<b>Afirmações</b>	<b>Grau de ocorrência</b>	<b>Importância atribuída</b>
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	3	4
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	4	5
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	4	5
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	5	5
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	5	5
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	4	4
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	4	4
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fontes que serão utilizadas.	4	4
9- Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	3	3
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	4	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	4	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	5	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidade de dinheiro no caixa.	2	3
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	5	5

<b>Afirmações</b>	<b>Grau de ocorrência</b>	<b>Importância atribuída</b>
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	3	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro.	4	4
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	4	5
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	4	4
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	4	4
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	3	4
21-Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo Miller e Orr, Baumol, etc.	2	3
22-Os modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa e bancos atendendo às eventualidades.	1	3
23-O saldo que fica em caixa e em bancos (disponibilidades) vem dos recursos próprios da empresa.	3	4
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplências).	4	4
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	2	4
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	3	5
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	3	5

Quadro 5 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” - Hotel B

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.

Elaboração própria.

### 5.2.3 O “ Hotel C”

A empresa denominada “Hotel C”, atua no segmento de hotelaria da cidade de Salvador e localiza-se no bairro de Ondina. Teve a sua fundação no ano de 1986, estando no mercado há 20 anos. Possui dezessete funcionários, sendo dois funcionários no setor financeiro. Possui 24 Unidades Habitacionais (UHs) e embora não tenha declarado o faturamento anual informou estar classificada como Empresa de Pequeno Porte, segundo critérios da tributação.

A entrevista ocorreu com um dos Gerentes do Hotel, pessoa que é também responsável pelo Setor Financeiro. Ele está há oito anos trabalhando no hotel e há oito anos no cargo, é um dos sócios. É formado em Direito e possui especialização em Administração Hoteleira.

Sobre a Administração Financeira, o entrevistado do “Hotel C” informa que a rotina do financeiro é realizada por duas pessoas que também fazem a gestão de outras empresas da

família. Estes dois funcionários fazem o controle de todo o processo da área financeira, desde o contas a pagar, a conciliação bancária, o controle do contas a receber, a elaboração de planilhas. Em síntese, estes funcionários controlam os pagamentos e recebimentos diários, além do acompanhamento das contas bancárias, *“fazendo assim que a gente tenha um o controle diário daquilo que está se gastando e daquilo que está realmente sendo faturado e entrando na empresa”* informa o entrevistado.

Em relação à formação e experiência dos funcionários o respondente disse que estes dois funcionários já estão na empresa há muito tempo e foram capacitadas, pela empresa, a realizar o trabalho. Informou também não existir rotatividade e, quando ocorre a necessidade de contratar funcionários, utiliza-se de indicação de pessoas conhecidas, com bom histórico e se encarregam de formar a pessoa, considerando que os gestores do Hotel sabem exatamente que competências precisam destes funcionários e assim direcionam o aprendizado para aquela necessidade. São os responsáveis pela formação da equipe. Atualmente os dois funcionários do setor financeiro possuem o segundo grau completo, segundo o entrevistado, mas já iniciaram curso superior um deles em Administração de Empresas com ênfase em Hotelaria e o outro em Administração Hoteleira. O entrevistado informa que a empresa incentiva esta iniciativa, inclusive acenando para a possibilidade destes funcionários estarem assumindo cargos mais importantes considerando a ampliação do hotel com conseqüente crescimento. O respondente conclui informando que considera importante, em relação aos conhecimentos necessários ao bom desempenho na área financeira, que estes funcionários sejam precisos na imputação dos dados nos relatórios, que sejam organizados e, principalmente, que sejam exatos quanto às informações enviadas, pois a gestão e decisões que ocorrem derivam destas informações. Estas decisões são tomadas pelos sócios, então a maior preocupação é com o desempenho dos funcionários.

Quanto às eventuais dificuldades que encontram na rotina da gestão financeira informa o respondente que o maior desafio é manter o setor bem organizado, bom controle de custos, acompanhamento constante destes custos, pois nem sempre é possível repassar para o cliente os aumentos nos preços das tarifas públicas como energia, telefone, impostos, então se não há um controle efetivo o lucro pode não ocorrer, principalmente, porque a concorrência está muito acirrada.

No tocante ao Planejamento Financeiro o entrevistado do Hotel C informou que anualmente ocorre acompanhamento do faturamento, do crescimento da empresa. Os relatórios que são gerados pelos funcionários da área financeira (custos *versus* faturamento)

proporcionam subsídios no momento de planejamento para a determinação das metas. Verificam também os eventos programados na cidade para o período seguinte e procuram negociar pacotes, estabelecendo assim metas para ocupação do hotel. Há um planejamento anual com acompanhamento semestral. Este planejamento é realizado por volta de outubro e novembro de cada ano e prevê também os investimentos que serão necessários, que no caso específico está voltado para a área de tecnologia, propaganda e marketing. Os demais investimentos fazem parte da rotina de manutenção do hotel e são constantes. Quando há necessidade de renovar os equipamentos de atendimento ao hóspede e infra-estrutura normalmente recorre aos financiamentos, pois estes investimentos são pesados e normalmente faz com bancos de desenvolvimento em função das taxas atrativas. A necessidade de buscar financiamentos ocorre, eventualmente, no período de baixa estação porque não existe redução dos custos fixos o que provoca demanda por recursos para financiar o ciclo operacional.

Quanto ao tópico Administração do Capital de Giro, o entrevistado relata que as compras são realizadas quinzenalmente, como praticamente todos os insumos estão disponíveis no mercado local, não há necessidade de manter grande volume de estoque. Diz que, em função do tempo de existência da empresa e bom nome no mercado, possuem prazos de pagamento, em média 25 dias, que proporcionam uma boa gestão das necessidades de capital de giro já que o prazo de recebimento dos serviços prestados fica em torno de quinze dias. Desta maneira, considerando os meses de alta estação, seu operacional não demanda recursos para financiá-lo.

Nos períodos de baixa estação, quando há demanda por capital de giro, a empresa banca com seus recursos próprios, não havendo, de maneira geral, necessidade de recorrer a terceiros. Quando, eventualmente, recorre a recursos de terceiros, informa o respondente, costuma antecipar seus recebíveis dos cartão de crédito. A previsão das necessidades é acompanhada através da taxa de ocupação do hotel naquele mês ou período. Quando a taxa de ocupação é ou está baixa, fato que normalmente ocorre nos meses de baixa estação, a empresa já sabe que irá necessitar de recursos extras e organiza-se para tal.

No que se refere a Administração de Caixa o entrevistado ressalta que toda empresa precisa manter saldo em caixa para não ter surpresas. E no segmento de hotelaria, em função das demandas constantes por reparos na infra-estrutura, além da questão da baixa estação e conseqüente redução do faturamento, caso não haja disponibilidades, a empresa pode vir a ter problemas nos seus pagamentos. No caso do “Hotel C”, quando há demandas por recursos e eventualmente ausência de disponibilidades, a empresa negocia os prazos com seus parceiros

ou lança mão da antecipação de seus cartões de crédito, sendo que este último evento ocorre ocasionalmente.

O acompanhamento dos recursos excedentes ou escassos no caixa ocorre pelo conhecimento do mercado em função da sazonalidade do negócio. Nos meses de baixa estação, é necessário ter controle maior sobre as despesas, informa o entrevistado; ter dinheiro disponível para as eventualidades, dar férias aos funcionários e outras demandas. Os períodos de alta estação são principalmente janeiro e fevereiro quando os recursos estão mais abundantes.

Quanto ao acompanhamento dos pagamentos e recebimentos o “Hotel C” realiza através de controles informatizados, via planilhas, o acompanhamento das contas bancárias. Semanalmente, *“os gestores recebem planilhas com informes de pagamentos a realizar”*, informa o entrevistado. Em relação a ferramentas específicas, em função de a gestão ficar sob a responsabilidade dos sócios, estes controles são realizados por eles sem, especificamente, a existência de ferramentas financeiras pois os mesmos conhecem os números do negócio e são responsáveis diretos pela administração de caixa, mantendo controle efetivo.

Em função de existir capital de giro próprio, a empresa não costuma ter problemas em função dos imprevistos e, quando ocorrem demandas que superem as disponibilidades, recorre à antecipação dos seus recebimentos, via cartões de crédito.

No Quadro 6, apresenta-se, de forma objetiva, o grau de importância que o respondente dá aos aspectos da administração de caixa e também de maneira objetiva quais destes fatos existem na rotina da empresa.

<b>Afirmações</b>	<b>Grau de ocorrência</b>	<b>Importância atribuída</b>
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	4	4
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	5	4
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	2	4
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	5	5
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	5	5
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	5	5
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	5	5
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fontes que serão utilizadas.	5	5
9- Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	5	5

<b>Afirmações</b>	<b>Grau de ocorrência</b>	<b>Importância atribuída</b>
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	5	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	5	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	4	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidade de dinheiro no caixa.	1	4
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	4	5
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	5	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro.	4	4
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	5	5
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	1	1
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	5	5
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	4	5
21-Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo Miller e Orr, Baumol, etc.	1	1
22-Os modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa e bancos atendendo às eventualidades.	1	4
23-O saldo que fica em caixa e em bancos (disponibilidades) vem dos recursos próprios da empresa.	4	4
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplências).	1	5
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	2	4
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	2	4
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	1	5

Quadro 6 - Elementos que compõem a Administração de Caixa. Classificação para as variáveis Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” – Hotel C

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.

Elaboração própria.



### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS

#### 5.3.1 Dados gerais da empresa e dos respondentes

No Quadro 7, verifica-se comparativamente os dados das empresas pesquisadas.

<b>Cidade</b>	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>
		Salvador	Salvador
<b>Bairro</b>	Barra	Jardim de Alah	Ondina
<b>Administração</b>	Profissional	Profissional	Familiar
<b>Tempo de Fundação</b>	14 anos	34 anos	20 anos
<b>Número de Funcionários</b>	26	44	17
<b>Quantidade de UHs</b>	39	70	24
<b>Faturamento anual aproximado</b>	R\$1.300,00 mil	R\$1.750,00 mil	Não informado
<b>Classificação quanto ao porte</b>	Empresa de Pequeno porte	Empresa de Pequeno porte	Empresa de Pequeno porte

Quadro 7 – Dados Gerais das Empresas Pesquisadas

Nota: Elaboração própria.

As empresas apresentam similaridade quanto ao porte. Todas se enquadram dentro do perfil de pequena empresa, o que também revela o faturamento anual apresentado pelas Empresas Hotel A e Hotel B considerando-se os critérios do BNDES. O Hotel C não divulgou seu faturamento anual, mas informou estar classificada como Empresa de Pequeno Porte.

Estas empresas localizam-se na extensão da orla marítima de Salvador, um dos pontos de atração de turistas da cidade de Salvador. A administração das empresas é realizada nos Hotéis A e B por funcionários e apenas no Hotel C por sócio da empresa.

No Quadro 8, são apresentadas as características dos entrevistados.

	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>
<b>Cargo</b>	Gerente Geral	Diretor Financeiro	Sócio Gerente
<b>Tempo no Cargo</b>	14	9	8
<b>Tempo no Setor</b>	14	9	8
<b>Tempo na Empresa</b>	14	9	8
<b>Formação Acadêmica</b>	Administração	Ciências Contábeis	Direito
<b>Pós-Graduação</b>	Administração	Empresarial e Contabilidade	Administração Hoteleira

Quadro 8 – Dados dos Entrevistados

Nota: Elaboração própria.

Nota-se similaridade entre os entrevistados quanto à pós-graduação, todos voltados para a gestão de empresas, com os cursos de Administração e Gestão Empresarial. Em relação à formação acadêmica, apenas um dos entrevistados, do “Hotel C”, tem formação divergente da gestão empresarial, mas fez a pós-graduação em Administração Hoteleira. Quanto ao tempo que trabalham na empresa e no setor, todos apresentam tempo superior a cinco anos o que demonstra experiência no ramo em que atuam.

### **5.3.2 Características das empresas quanto à forma de administração de caixa**

Neste tópico apresenta-se a forma como as empresas administram o caixa, citando cada pilar teórico que fundamenta esta gestão.

Quanto à administração financeira, as empresas apresentam semelhanças no que concerne à rotina do setor financeiro e seus processos. Controlam diariamente as entradas e saídas de recursos através do acompanhamento do fluxo de caixa e apresentam preocupação com os controles, principalmente com as informações geradas por outros setores. As características apresentadas pelas três empresas, segundo a importância na administração financeira em relação aos controles e gestão do dia a dia da empresa e das suas finanças, corroboram para uma adequada condução dos negócios. Este aspecto é citado por Assaf Neto (2003, p.25), quando ressalta a importância da administração nas organizações. Kassai (1997, p. 8) diz que “a ausência de conhecimento e compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio é o grande obstáculo encontrado pelos empreendedores na gestão das empresas”. Esta afirmação foi comprovada por Russo (2002, p. 62) em pesquisa com 103 empresas de

Porto Alegre, que apontam a área administrativa e financeira como fundamental para o bom desempenho do negócio.

As empresas também apresentam semelhanças quanto à formação dos seus funcionários. Os responsáveis pela área financeira, nos três hotéis, apresentam boa formação acadêmica, inclusive com especialização em administração e foco na hotelaria. Os entrevistados reconhecem a necessidade de conhecimentos, conforme citação de Assaf Neto (2003, p. 28) informando que o administrador financeiro precisa possuir conhecimentos do negócio, acompanhar as mudanças e manter-se atualizado constantemente, a fim de atender às necessidades. Estes gestores financeiros informam que os salários são baixos no segmento fator que impede uma maior exigência quanto a conhecimentos técnicos, mas, ainda assim, existe uma mescla de universitários e secundaristas e existe a preocupação de se ter um mínimo de conhecimento de gestão do fluxo de caixa, informática e contabilidade tributária.

Em relação ao planejamento financeiro, demonstram conhecimento sobre a necessidade de fixar objetivos e metas e manter acompanhamento. Os três hotéis informam realizar planejamento anual com a finalidade de manter a reforma das instalações, como também a ampliação das unidades habitacionais e acompanhamento do negócio. Consta neste planejamento também a troca de máquinas e equipamentos, bem como atualização dos sistemas de gestão. Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 522), ressaltam a importância do planejamento financeiro para o bom desempenho da empresa e ainda informam que planejar propicia o envolvimento de todos no atingimento das metas, como também facilita a empresa a se preparar para as mudanças do mercado. Gitman (2001, p.434), corrobora a importância do planejamento para a obtenção dos resultados, este foco no resultado foi observado de maneira mais clara nos Hotéis B e C, inclusive com metas para o crescimento do faturamento.

No tópico da administração do capital de giro os gestores demonstram conhecimentos suficientes para reduzir eventuais disparidades entre os prazos de pagamentos concedidos e obtidos e assim apresentam uma baixa ou nula necessidade de capital de giro. Embora o setor de compras nos três hotéis esteja separado do financeiro e o fechamento das contas com conseqüente geração do contas a receber seja feito na recepção, o prazo de pagamento e recebimento passa pelo controle do setor financeiro que procura monitorar e negociar estes prazos. Estas empresas apresentam um bom conhecimento sobre gestão do capital de giro próprio e de terceiros e sobre a necessidade de gestão adequada das contas circulantes, como estoque, contas a receber, a pagar, citados por Assaf Neto (2002, p. 15), com a preocupação de ter prazo maior de pagamento, de controlar o contas a receber e ter um estoque mínimo,

reduzindo a eventual necessidade de capital de giro. Os relatos dos entrevistados confirmam que grande parte do tempo do gestor financeiro é dedicada ao operacional, à gestão do curto prazo, conforme ressaltam Weston e Brigham (2000, p.378).

Finalmente, quanto à administração de Caixa, os entrevistados com o conhecimento e utilização das teorias de administração financeira, planejamento financeiro e da administração do capital de giro, conforme observado anteriormente, apresentam uma gestão de caixa de acordo com os argumentos teóricos apresentados neste trabalho, com os pagamentos e recebimentos sendo acompanhados e controlados por meio do Fluxo de Caixa, permitido assim o acompanhamento de quando ocorrerão momentos de escassez ou excedente de recursos em caixa.

Os três entrevistados também apresentam conhecimentos sobre os motivos de se deixar recursos disponíveis em caixa. Os Hotéis A, B e C informam que a necessidade tem origem na prevenção de gastos não planejados, bem como para não utilizar recursos externos que incorrerão em custos financeiros, o Hotel C ressaltou também a sazonalidade característica do setor que exige volumes disponíveis nos meses de baixa estação, considerando que as receitas caem e que os custos fixos se mantêm estáveis. Os imprevistos ocorrem, afirmam eles, e quando vislumbram escassez de recursos buscam com os sócios ou com bancos. Quando ocorre excedente, este fica em conta, pois será utilizado em seguida. Eles apresentam, então, conhecimento suficiente da necessidade de manter saldo disponível, evitando falta de liquidez. Autores como Assaf Neto (2002) e Hoji (2003) enfatizam que as incertezas quanto aos recebimentos dos serviços prestados possibilitam a insuficiência de fundos, por isso existe a necessidade de manter saldo em caixa.

Quanto à utilização dos modelos de administração de caixa, que permitem a obtenção do saldo ideal ou mínimo de disponibilidades que deve ficar em caixa, constata-se ausência nas três empresas estudadas. Os valores que ficam em disponibilidades nos três hotéis, de maneira geral, são aleatórios, bem como ocorrem aplicações financeiras sem uma devida avaliação do prazo mínimo que deve ficar para não ocorrer custo financeiro ao invés de receita financeira. Villaba e Sousa (2001, p. 2) confirmam a importância de utilizar ferramentas para detectar o saldo mínimo em caixa, pois o excedente de caixa pode afetar a rentabilidade e a escassez levar a empresa à tomada de recursos com custos acima de sua margem de retorno, causando posteriormente a impossibilidade de liquidar estes compromissos assumidos.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 554) e Sanvicente (1997, p. 144) também confirmam a necessidade de controle do saldo mínimo para que a empresa busque rentabilizar ao máximo os recursos disponíveis e reduza a assunção de empréstimos com custos elevados.

No Quadro 9 se vê, de forma comparativa, os aspectos da administração de caixa que ocorrem na empresa e a percepção de importância que os gestores dão a cada um deles.

Grau de Utilização x Importância Atribuída	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Grau de ocorrência	Importância atribuída	Grau de ocorrência	Importância atribuída	Grau de ocorrência	Importância atribuída
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	3	5	3	4	4	4
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	3	5	4	5	5	4
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	4	4	3	5	2	4
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	5	4	5	5	5	5
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	5	4	5	5	5	5
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	5	4	4	4	5	5
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	5	5	4	4	5	5
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fontes que serão utilizadas.	5	5	4	4	5	5
9- Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	5	5	3	3	5	5
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	5	5	4	5	5	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	5	5	4	5	5	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	5	5	5	5	4	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidade de dinheiro no caixa.	5	1	2	3	1	4
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	5	3	5	5	4	4
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	5	5	3	5	5	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro.	5	4	4	4	4	4

Grau de Utilização x Importância Atribuída	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Grau de ocorrência	Importância atribuída	Grau de ocorrência	Importância atribuída	Grau de ocorrência	Importância atribuída
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	5	4	4	5	5	5
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	1	1	4	4	1	1
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	5	5	4	4	5	5
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	3	4	3	4	4	5
21-Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo Miller e Orr, Baumol, etc.	3	5	2	3	1	1
22-Os modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa/bancos atendendo às eventualidades.	1	5	1	3	1	4
23-O saldo que fica em caixa e em bancos (disponibilidades) vem dos recursos próprios da empresa.	5	5	3	4	4	4
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplências).	4	4	4	4	1	5
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	1	1	2	4	2	4
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	2	1	3	5	2	4
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	1	1	3	5	1	5
<b>Média</b>	<b>3,93</b>	<b>3,89</b>	<b>3,52</b>	<b>4,30</b>	<b>3,56</b>	<b>4,33</b>

Quadro 9 - Comparação entre o “Grau de Ocorrência” e a “Importância Atribuída”

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência” e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.

Elaboração própria.

A Tabela 14 informa a média de cada empresa estudada em relação às notas dadas à “importância atribuída” e ao “grau de ocorrência” de cada afirmativa citada.

Tabela 14 - Comparação entre “Grau de ocorrência” e “Importância atribuída”

	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>
Grau de ocorrência (média)	3,93	3,52	3,56
Importância Atribuída (média)	3,89	4,3	4,33
Variação	0,04	-0,78	-0,77

Nota: Elaboração própria.

Os números mostram, de forma objetiva, a importância que estas gestões concedem aos pilares da administração de caixa, conforme afirmativas do questionário, baseadas na teoria da administração financeira.

Percebe-se a existência de uma dissonância entre “aquilo que fazem” representando pelo grau de ocorrência e o que o que “gostariam de fazer”, representando pela importância atribuída, mostrando que há espaço para elevar a qualidade da gestão financeira. O Hotel A, na média, foi o que apresentou menor discrepância, porém é o que apresenta menor média quanto ao que “gostaria de fazer”. No Hotel A verifica-se que o grau de ocorrência praticamente coincide com a importância atribuída. Nas empresas Hotel B e Hotel C, onde os números se apresentam bem próximos, ocorre uma divergência maior entre o que “gostariam de fazer” e “aquilo que fazem”, ocorrendo nestas duas empresas uma valorização maior, na média, pelas questões afirmadas na teoria como importantes para administração de caixa.

Ao observar o Quadro 9, nota-se que as afirmativas sobre o conhecimento dos Modelos de Administração de Caixa e utilização destes modelos obtiveram, de forma unânime, as menores notas. Corroborando a necessidade de ampliar a utilização do saldo mínimo em caixa, melhorando a gestão. Esta questão fica explícita nas notas imputadas à questão de número 24, quando os respondentes das empresas Hotel A e Hotel B consideram nota 4 ao grau de ocorrência de atrasos e prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplências). Não havendo um saldo em caixa que reflita o histórico de suas necessidades, estes eventos poderão ocorrer.

Todos os respondentes consideram muito importante a utilização do fluxo de caixa diário para acompanhamento e tomada de decisão e ocorre uso pleno desta ferramenta, fato corroborado na questão de número quatro.



## 6 CONCLUSÕES

Este estudo foi realizado com a intenção de verificar como três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador administram o caixa. Ao iniciar esta pesquisa havia a expectativa de constatar uma certa ausência de conhecimentos sobre a administração de caixa e conseqüentemente descontroles financeiros. O estudo, então, foi desenvolvido com a finalidade de descrever aspectos humanos e materiais que respondessem como, de que forma, ocorre a gestão do caixa e relacionar com a formação acadêmica e experiência dos gestores do setor financeiro.

A partir do levantamento bibliográfico foram definidas as variáveis da pesquisa que orientam o instrumento de coleta de dados. São eles: a administração financeira, o planejamento financeiro, a administração do capital de giro e a administração de caixa.

Com os dados coletados e analisados pôde-se, então, atender ao objetivo geral da pesquisa que consiste em saber como funciona a administração de caixa em três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador (Ba).

Nos três hotéis pesquisados, a administração de caixa funciona com o acompanhamento diário dos recebimentos referentes aos serviços prestados para a verificação de que todos os recebimentos previstos realmente ocorreram, bem como a conferência e efetivação dos pagamentos. O acompanhamento ocorre com a utilização do fluxo de caixa, ferramenta que permite este controle diário, além da visualização das entradas e saídas posteriores. Assim, estas empresas conseguem prever necessidades futuras de caixa e providenciar os recursos necessários à cobertura destas necessidades, bem como visualizam quando ocorrerá excesso de recursos buscando rentabilizá-los através de aplicações financeiras. Existe a preocupação com a liquidez, nas três empresas, porém a ausência de um conhecimento maior quanto a possibilidade de elevar a rentabilidade através da otimização dos recursos em caixa.

Desta forma, quanto ao objetivo geral, a pesquisa conseguiu descrever a forma como ocorre a administração de caixa nas três empresas, a rotina diária dos controles, o planejamento que realizam, as necessidades e as dificuldades.

Os objetivos específicos também foram atendimentos, conforme a apresentação dos resultados abaixo:

a) os gestores do departamento financeiro, nas três empresas estudadas, apresentam conhecimentos adequados sobre administração financeira;

b) os gestores possuem nível superior completo e especialização em administração, ou administração hoteleira;

c) o planejamento de curto e longo prazo ocorre nas três empresas estudadas;

d) as três empresas pesquisadas conhecem sobre a administração do capital de giro, estabelecendo prazos de pagamento e recebimento que proporcionam baixa ou nenhuma dependência de recursos para o giro da empresa;

e) nas três empresas estudadas existe o controle e checagem dos recebíveis, bem como controle dos pagamentos a serem realizados versus o saldo disponível existente. Este acompanhamento é feito por meio do fluxo de caixa, demonstrando adequado conhecimento sobre a administração de caixa;

f) quanto à manutenção de um saldo mínimo em caixa, duas das empresas estudadas informam manter saldos aleatórios e uma delas diz manter um saldo correspondente a 10% do seu faturamento. As empresas não utilizam nenhum dos modelos para determinar que saldo mínimo é o ideal para que seja mantido sempre em disponibilidades, atendendo as necessidades diárias de recursos, sem que ocorra excesso nem escassez;

g) considerando o grau de conhecimento observado, não só pela confirmação da formação acadêmica em nível de especialização, dos três entrevistados, mas também pelos conhecimentos que relataram sobre os pilares abordados, percebe-se então a relação existente entre formação acadêmica, profissionalização e administração financeira que atende à continuidade das empresas.

O trabalho, ao abordar o funcionamento da administração de caixa nestas três empresas, conclui, também, que existem conhecimentos e práticas ainda a realizar, como por exemplo, a escolha e utilização de um dos Modelos de Administração de Caixa que irá

permitir a identificação de qual volume de recursos deve ficar constantemente em caixa ou bancos, proporcionando, desta forma, uma gestão mais eficaz e com maior possibilidade de retorno financeiro aos sócios e acionistas.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, seguem algumas contribuições que podem ser utilizadas por todas as empresas, independente de segmento ou porte, a fim de elevar a qualidade da administração do caixa:

a) a empresa deve possuir uma política que envolva prazos máximos e mínimos de pagamentos e recebimentos, controle de estoque mínimo e que esta política seja conhecida por todos os envolvidos;

b) deve-se investigar o comportamento das disponibilidades para determinar o saldo mínimo que deve ficar em caixa, utilizando, para isso, os modelos de administração de caixa existentes na teoria sobre administração financeira;

c) que as empresas realizem o planejamento anual, não somente determinando os investimentos a serem realizados, mas também crescimento que deverá ser alcançado e como chegar lá. Que este planejamento seja acompanhado e divulgado a todos;

d) que os gestores e funcionários do departamento financeiro das empresas busquem conhecimentos para uma gestão eficiente, tornando as empresas mais saudáveis e perenes.

Como recomendação para estudos futuros, seguem algumas possibilidades que trarão maior conhecimento sobre o desempenho das empresas versus a administração dos seus recursos disponíveis:

a) recomenda-se uma pesquisa mais ampla, de caráter quantitativo, com o objetivo de obter uma amostra consistente que represente o universo do setor hoteleiro;

b) outra possibilidade é fazer uma pesquisa quantitativa no segmento hoteleiro procurando identificar se meios de hospedagens com características distintas quanto ao porte ou tipo - pousadas, hotéis ou flats – apresentam os mesmos resultados;

c) uma terceira sugestão é aplicar a pesquisa em outros ramos de atividade com o objetivo de verificar se as diferenças relativas ao negócio se estendem à forma de como as empresas administram o caixa;

d) uma outra pesquisa poderá ser focalizada na formação acadêmica do gestor financeiro versus conhecimentos e práticas quanto à administração de caixa e administração financeira de forma geral;

e) outro estudo poderá aplicar os modelos existentes para determinar saldo mínimo em caixa em um grupo de empresas do mesmo segmento, com o objetivo de testar a sua validade e aderência;

Acredita-se que estas ações possam contribuir para elevar o conhecimento sobre a administração de caixa nas empresas despertando a relevância deste tema.

## REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, maio 2004.

ARCHER, S. H.; D'AMBROSIO, C. **A administração financeira**. São Paulo: Atlas; Editora Universidade de São Paulo, 1969.

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

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

BAHIA. Secretaria da Cultura e Turismo - SCT. [Site oficial]. 2005. Disponível em: <<http://www.sct.ba.gov.br>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

BAHIATURSA. Gerência de Estudos Econômicos - GECOM. Núcleo de Pesquisas. **Atual oferta**. Salvador, 2000. Pesquisa Direta.

BNDES - Banco de Desenvolvimento Social. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2006.

BORTOLI NETO, A. de. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. 1980. Dissertação (Mestrado)- FEA/USP, São Paulo, 1980.

BRASIL, H. V; BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas, um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2002.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Análise avançada do capital de giro. **Cadernos de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, n. 3, p.1-4, set.1991.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAVES JÚNIOR, A. E. **As micro e pequenas empresas em foco**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2003.

CHEROBIM, A. P. M. S.; FAMÁ, R. Fluxo de Caixa: o tratamento contábil e a informação gerencial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 4., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP 1999. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

COELHO, L. **Mortalidade das micro e pequenas empresas em Salvador: fatores determinantes do sucesso e do insucesso empresarial.** Salvador. Sebrae/BA, 2002.

COME, E de. **Contribuição ao estudo de modelos aplicados à administração do capital de giro.** 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

COMMISSION EUROPÉENNE. Représentation au Luxembourg. Disponível em: <<http://www.ec.europa.eu/luxembourg>>. Acesso em: 27 jan. 2006.

DEITOS, M. L. M. de S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas.** Cascavel (PR): Edunioeste, 2002.

DICIONÁRIO brasileiro da língua portuguesa. 14.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1995. p.298

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOMINGOS, G. A. A importância das micro e pequenas empresas. **Estudos Sebrae.** São Paulo, v. 2, n. 12, p. 43-48, nov./dez.1995.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JR., J. H. **Organizações.** São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. **Administração financeira.** São Paulo: Harper, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração financeira essencial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

IEF - INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. **Capital de giro: um desafio permanente**. 2000. Disponível em: <<http://www.ief.com.br>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Tradução de Márcio R. da Cruz. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 8

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas (P.M.E.s): à procura de um critério de homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

\_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n. 2, p.91-94, abr./jun. 1994.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LUCATO, W. C. **Gestão de pequenas e médias empresas: como resolver questões financeiras sem traumas**. São Paulo: Fênix Edições, 2003.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, J. A. V. da C.; BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro. O Modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.35, n. 3, p. 49-63, maio/jun.1995.

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

METHA, D. R. **Administração do capital de giro**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1978.

MODRO, N. R. **Sistema inteligente de monitoramento e gerenciamento financeiro para micro e pequenas empresas**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

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

OLIVEIRA, I. C. **Proposta de um modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais**. 2002. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2002.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.wold-tourism.org>>. Acesso em: 25 jan. 2006.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. 1996. Tese (Doutorado)-FEA/USP, São Paulo, 1996.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, 1990.

RODRIGUEZ, A. M.; LUNA P. **Administração de capital de giro**: um enfoque empresarial. 1999. (Apostila)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 1999.

ROSS, S; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira**: corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995.

RUSSO, D. R. **Problemas das Micro e Pequenas Empresas**: um estudo junto aos clientes do Balcão Sebrae – Sede/Porto Alegre. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

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

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, 2004. Relatório de Pesquisa.

SILVA, Â. A. da. **Gestão Financeira**: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SOUSA, A. F. de; ABRANTES FILHO, G. Administração de disponível. Aplicação prática do Modelo de Otimização de Miller – ORR. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

SOUSA, A. F. de; LUPORINI, C. E. de M.; SOUZA, M. S. de. Gestão do capital de giro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.1-20, 2ºsem. 1996.



TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração: a Internet como instrumento de pesquisa.** Rio de Janeiro: Pontual, 2002.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

VIDAL, A. G. da R. **Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa: um estudo explorativo.** 1990. Dissertação (Mestrado)- FEA/USP, São Paulo, 1990.

VILALBA, G. B; SOUSA, A. F. de. Modelos de administração de caixa: análise empírica. Ensaio Finanças. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 5., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP 2001. Disponível em: <[http:// www.ead.fea.usp.br/semead](http://www.ead.fea.usp.br/semead)>. Acesso em: 10 jan. 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre. Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados**

### **A ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASOS NO SETOR HOTELEIRO DE SALVADOR-BA**

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de verificar como as empresas do segmento hoteleiro de Salvador administram o caixa. Este é um tema relevante e bastante atual, considerando a necessidade de liquidez e de rentabilidade que as empresas necessitam para continuarem competitivas.

Trata-se de uma pesquisa de cunho acadêmico, que faz parte de uma Dissertação que tem por finalidade a obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica pela UNIFACs, sob a orientação do Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

Agradecemos a sua contribuição e informamos que o sigilo das respostas será preservado, sendo que o resultado será apresentado sem a divulgação dos nomes da empresa e do entrevistado.

O instrumento de pesquisa está dividido em três partes:

A primeira parte constará do preenchimento de um formulário com dados da empresa e do respondente.

Na segunda parte ocorrerá a entrevista, com 23 questões, que será gravada para posterior transcrição.

Em seguida, o preenchimento de dois questionários: no primeiro deverá ser inserido o grau de ocorrência dos eventos em sua empresa sobre as afirmações citadas e no segundo a sua percepção em relação ao grau de importância que considera para estas afirmações.

Agradeço antecipadamente.

Josemeire Dantas Cardeal  
e-mail: cardeald@terra.com.br

## Caracterização do Respondente e da Empresa

### 1.1 – Dados do respondente:

1.Nome (facultativo):\_\_\_\_\_

2.Cargo\_\_\_\_\_

3. Tempo no cargo:\_\_\_\_\_anos

4. Tempo no setor: \_\_\_\_\_anos

5. Tempo na empresa:\_\_\_\_\_anos

6. Escolaridade:

ensino fundamental       ensino médio       superior       pós-graduação

7. Curso superior:

administração     economia     contabilidade     outro\_\_\_\_\_

8. Cursos de especialização/pós-graduação

administração     finanças     outro\_\_\_\_\_

9. E-mail para contato:\_\_\_\_\_

### 1.2 – Dados da empresa:

10. Nome da empresa:\_\_\_\_\_

11.CNPJ:\_\_\_\_\_

12.Endereço:\_\_\_\_\_

13. Data de Fundação:\_\_\_\_\_

14. Número de funcionários no setor financeiro:\_\_\_\_\_

15.Número total de funcionários (aproximado):\_\_\_\_\_

16.Número total de UHs (Unidades Habitacionais):\_\_\_\_\_

17.Faturamento anual (aproximado):\_\_\_\_\_

18.Dimensão da empresa pelo critério da tributação:

microempresa       empresa de pequeno porte       outro\_\_\_\_\_

### **Roteiro de Entrevista**

O roteiro de entrevista consiste em perguntas abertas relativas à administração financeira, ao planejamento financeiro, ao capital de giro e administração de caixa.

#### **Blocos:**

#### **1-Administração Financeira**

- 1) Descreva o dia a dia do setor financeiro.
- 2) Quais são os critérios para admissão de pessoal para o setor financeiro?
- 3) Detalhe os cargos e qualificação acadêmica e profissional dos funcionários lotados no setor financeiro.
- 4) Que conhecimentos você considera necessários para que se realize um bom trabalho na área financeira?
- 5) Quais as dificuldades encontradas e quais as melhorias possíveis?

#### **2-Planejamento Financeiro**

- 6) Detalhe como a empresa organiza seus objetivos para cada ano.
- 7) Que objetivos normalmente são buscados?
- 8) Que tipo de investimento demanda o negócio?
- 9) Que alternativas possui para levantamento de recursos financeiros?
- 10) Em que momentos existe a necessidade de buscar financiamentos?

#### **3-Capital de Giro**

- 11) Como se efetua o processo de compras e como se negocia o prazo de pagamento?
- 12) Descreva sobre os prazos que concede aos clientes. Como determina este prazo?
- 13) Como se dá à cobertura das necessidades de recursos para o dia a dia da empresa, enquanto aguarda o recebimento da prestação dos serviços?
- 14) Como prevê que esta necessidade irá ocorrer?
- 15) Quais medidas são tomadas quando da necessidade destes recursos?
- 16) Em que períodos a empresa costuma necessitar destes recursos?

#### **4-Administração de Caixa**

- 17) Quais motivos levam a empresa a manter saldo em caixa?
- 18) Que medidas são tomadas quando há excedente ou escassez de recursos no caixa?
- 19) Detalhe como a empresa detecta se e quando haverá escassez ou excedente de caixa.
- 20) Como a empresa organiza seus pagamentos e como acompanha seus recebimentos?
- 21) Que ferramentas financeiras são utilizadas para administrar o saldo em caixa?
- 22) Existe algum valor mínimo que o financeiro sempre deixa de recursos disponíveis (caixa e bancos)?
- 23) Relate alguma dificuldade já ocorrida na gestão de caixa e como solucionou.

## Questionário Sobre Grau de Ocorrência

### ANÁLISE DE CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS E USO DE TÉCNICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

Insira as informações nos quadros a seguir, de acordo com as instruções.

Leia atentamente as afirmações. Você deve indicar o **grau de ocorrência, NA SUA EMPRESA**, de cada um dos aspectos abaixo citados, considerando-os como **ELEMENTO PRESENTE** na administração de caixa. Utilize a escala apresentada abaixo, colocando um **X** na célula correspondente.

Afirmações	Nunca	Ocorre		Sempre	ocorre
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	1	2	3	4	5
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	1	2	3	4	5
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	1	2	3	4	5
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	1	2	3	4	5
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	1	2	3	4	5
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	1	2	3	4	5
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	1	2	3	4	5
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fonte que será utilizada.	1	2	3	4	5
9- Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	1	2	3	4	5
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	1	2	3	4	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	1	2	3	4	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	1	2	3	4	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	1	2	3	4	5
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	1	2	3	4	5

Afirmações	Nunca ocorre			Sempre ocorre	
	1	2		3	4
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	1	2	3	4	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro	1	2	3	4	5
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	1	2	3	4	5
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	1	2	3	4	5
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	1	2	3	4	5
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	1	2	3	4	5
21- Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo de Miller e Orr , Baumol, etc.	1	2	3	4	5
22-. Os Modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa/bancos atendendo às eventualidades.	1	2	3	4	5
23-O saldo que fica em caixa e em bancos vem dos recursos próprios da empresa.	1	2	3	4	5
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplência).	1	2	3	4	5
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	1	2	3	4	5
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	1	2	3	4	5
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	1	2	3	4	5

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.

**Questionário Sobre Grau de Importância**  
**A IMPORTÂNCIA DE CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS E USO DE TÉCNICAS NA**  
**ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA**

Insira as informações nos quadros a seguir, de acordo com as instruções  
 Leia atentamente cada afirmação. Você deve indicar o **grau de importância atribuída por você** a cada aspecto  
 abaixo citado para que ocorra uma saudável administração do caixa (**INDEPENDENTE DO SEU USO OU**  
**NÃO NA SUA EMPRESA**).

Utilize a escala apresentada abaixo, colocando um **X** na célula correspondente

Afirmações	Totalmente	irrelevante		Extremamente	importante
1-Funcionários do departamento financeiro com capacitação técnica e acadêmica suficientes para o exercício da função.	1	2	3	4	5
2-Funcionários do departamento financeiro com nível superior completo em áreas afins ou em curso.	1	2	3	4	5
3-Exigência de pré-requisitos para a contratação de funcionários para o departamento financeiro, como experiência anterior e formação acadêmica adequadas.	1	2	3	4	5
4-Acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos da empresa.	1	2	3	4	5
5-Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, como fluxo de caixa, e tomada de decisão baseada nestes instrumentos.	1	2	3	4	5
6-Gerentes com conhecimento sobre mudanças que ocorrem no setor e no mercado.	1	2	3	4	5
7-Planejamento anual das necessidades de investimento para reformas e ampliações que a empresa demanda e projeção de crescimento.	1	2	3	4	5
8-Conhecimento antecipado das eventuais necessidades de recursos e fontes de recursos que serão utilizadas.	1	2	3	4	5
9- Planejamento de curto e longo prazo conhecido e acompanhado por todos na empresa.	1	2	3	4	5
10-Funcionários das áreas financeira e comercial com conhecimento e controle em relação aos prazos máximos que podem ser concedidos aos clientes.	1	2	3	4	5
11-Centralização de compras com cotação de preços e negociação de prazos, procurando negociação com maior prazo possível.	1	2	3	4	5
12-Lucro reinvestido na empresa, com valores direcionados para investimentos fixos e de capital de giro, caso haja demanda.	1	2	3	4	5
13-Existência de recursos dos sócios para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa)	1	2	3	4	5
14-Recursos bancários aprovados para atender às necessidades de disponibilidades (dinheiro em caixa).	1	2	3	4	5
15-Inadimplências acompanhadas e cobradas sistematicamente.	1	2	3	4	5
16-Prazo concedido aos clientes maior que o prazo concedido pelos fornecedores, o que gera necessidade de capital de giro.	1	2	3	4	5
17-Controle do fluxo de pagamentos com redução da concentração de eventos em uma mesma data.	1	2	3	4	5

Afirmações	Totalmente irrelevante		Extremamente importante		
18-Proprietários retiram recursos da empresa para suprir suas necessidades pessoais e familiares.	1	2	3	4	5
19-Acompanhamento diário das necessidades de caixa (previsão de recebimentos versus pagamentos) objetivando organizar recursos para as eventualidades.	1	2	3	4	5
20-Os recursos que ficam disponíveis no caixa ou em bancos apresentam sempre valores similares e são suficientes para atender as eventualidades.	1	2	3	4	5
21- Existe o conhecimento dos modelos financeiros para a determinação do saldo ideal que deve ser deixado em caixa (disponibilidades), como o Modelo de Miller e Orr, Baumol, etc.	1	2	3	4	5
22- Modelos financeiros são utilizados para determinar o saldo mínimo que deve ficar disponível em caixa/bancos atendendo às eventualidades.	1	2	3	4	5
23-O saldo que fica em caixa e em bancos (disponibilidades) vem dos recursos próprios da empresa.	1	2	3	4	5
24-Ocorrência de atrasos ou prorrogações nos pagamentos em virtude de imprevistos (despesas ou inadimplência).	1	2	3	4	5
25-Quando a empresa aplica o saldo disponível (caixa e bancos) costuma fazer resgates constantes, em prazo inferior a 15 dias da data da aplicação.	1	2	3	4	5
26-Utilização constante de recursos bancários para cobrir o caixa em função de despesas não projetadas ou inadimplência não prevista.	1	2	3	4	5
27-Custos financeiros elevados em função das constantes utilizações de recursos de curto prazo não planejadas.	1	2	3	4	5

Notas: As variáveis “Grau de Ocorrência e “Importância Atribuída” são medidas em uma escala que varia de 0 a 5, onde 0 é a mínima pontuação e 5 é a pontuação máxima.



Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador -  
UNIFACS

Cardeal, Josemeire Dantas

A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA. / Josemeire Dantas Cardeal. – Salvador, 2006.

115 p. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador Prof. Dr. Adriano Leal Bruni.

1. Administração financeira. 2. Capital de giro. 3. Empresa de pequeno porte – Salvador (BA). I. Bruni, Adriano Leal, orient. II. Universidade Salvador – UNIFACS. III. Título

CDD: 658.15